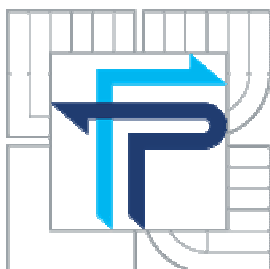




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ JAKOSTI

PROPOSAL FOR IMPROVEMENT QUALITY MANAGEMENT IN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. PAVLA HOLUBOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavla Holubová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení řízení jakosti

v anglickém jazyce:

Proposal for Improvement Quality Management in Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BARTES, F. Jakost v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214 3362-5.
- FREHR, H.U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení jakosti ve společnosti LABARA, s.r.o. Je zde popsána metodika jakosti obecně a v souvislosti se spokojeností zákazníků, která je předmětem teoretické části této práce. Praktická část je zaměřena na návrh systému hodnocení spokojenosti zákazníků, na vyhodnocení informací a návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků.

Abstract

The thesis is target on the analysis of quality management in the company LABARA, s.r.o. There is described the methodology of quality in general and in context of customers satisfaction, which is subject of the theoretical part of this thesis. The practical part is target on suggestion of the evaluation system of customers satisfaction, on the interpretation of information and proposes for improving cutomers satisfaction.

Klíčová slova

Jakost, řízení jakosti, ISO normy, spokojenost zákazníků, měření spokojenosti, index spokojenosti zákazníků

Key words

Quality, quality management, ISO standards, customers satisfaction, measurment of satisfaction, index of customers satisfaction

Bibliografická citace práce

HOLUBOVÁ, P. *Návrh na zlepšení řízení jakosti v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2010

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné vedení této diplomové práce, za jeho cenné rady a připomínky a především za jeho ochotný přístup a vstřícné jednání. Poděkování také patří společnosti LABARA s.r.o. za spolupráci a poskytnuté informace, které přispěly ke zpracování této práce.

Obsah

Úvod	10
1 Představení společnosti LABARA s.r.o.	11
1.1 Historie společnosti	11
1.2 Charakteristika společnosti.....	11
2 Analýza současného stavu	13
2.1 Systém managementu jakosti ve firmě.....	13
2.1.1 Struktura procesů ve společnosti.....	14
2.1.2 Dokumentace upravující management jakosti	17
2.1.2.1 Zhodnocení kapitoly Systém managementu jakosti ve firmě.....	18
2.2 Odpovědnost managementu	18
2.2.1 Zaměření na zákazníka.....	19
2.2.2 Politika jakosti.....	19
2.2.3 Cíle jakosti	20
2.2.4 Plánování managementu jakosti.....	21
2.2.5 Povinnost a pravomoc	22
2.2.6 Komunikace	23
2.2.7 Přezkoumání managementu	24
2.2.7.1 Zhodnocení kapitoly Management odpovědnosti	25
2.3 Management zdrojů	25
2.3.1 Lidské zdroje	26
2.3.2 Infrastruktura.....	27
2.3.3 Pracovní prostředí	28
2.3.3.1 Zhodnocení kapitoly Management zdrojů.....	28
2.4 Realizace produktu	29
2.4.1 Plánování realizace produktu	29
2.4.2 Procesy týkající se zákazníka.....	29
2.4.3 Nakupování	30
2.4.4 Výroba a poskytování služeb	30
2.4.4.1 Zhodnocení kapitoly Realizace produktu	31
2.5 Měření, analýza a zlepšování	31
2.5.1 Monitorování a měření.....	31
2.5.2 Řízení neshody	34
2.5.3 Analýza údajů.....	34
2.5.4 Zlepšování	35
2.5.4.1 Zhodnocení kapitoly Měření, analýza a zlepšování	36
2.6 Závěr analýzy	36
2.7 Cíl práce.....	37
3 Teoretická východiska řešení.....	38
3.1 Pojetí jakosti	38
3.1.1 Jakost výrobku	38
3.1.2 Jakost služby	39
3.1.3 Jakost procesu	39
3.1.4 Kvalita firmy	40
3.2 Řízení jakosti	40
3.2.1 Zásady řízení	41
3.2.2 Koncepce řízení.....	42

3.3	Spokojenost zákazníků	45
3.3.1	Z hlediska jakosti	45
3.3.1.1	Modely měření spokojenosti a loajality zákazníků	47
3.3.1.2	Index spokojenosti zákazníků.....	49
3.3.1.3	Měření loajality zákazníků	51
3.3.2	Základní přístupy ke zjišťování spokojenosti zákazníků	53
3.3.3	Postup pro měření spokojenosti zákazníků	54
3.3.4	Z hlediska marketingu	58
3.3.5	Z hlediska hodnotového managementu.....	60
3.4	Závěr analýzy	62
4	Návrh řešení	63
4.1	Metodika hodnocení spokojenosti zákazníků.....	63
4.1.1	Definice zákazníků.....	63
4.1.2	Definice požadavků zákazníků a charakteristik jejich spokojenosti.....	63
4.1.3	Návrh a tvorba dotazníků	63
4.1.4	Stanovení velikosti výběru	63
4.1.5	Výběr vhodné metody sběru dat	64
4.1.6	Tvorba postupů pro vyhodnocení dat a kvantifikaci spokojenosti.....	64
4.1.7	Využití výsledků měření jako vstupů pro procesy zlepšování.....	64
4.2	Vyhodnocení dotazníků.....	65
4.2.1	Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů.....	66
4.2.1.1	Návrh opatření	68
4.2.2	Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace	68
4.2.2.1	Návrh opatření	70
4.2.3	Vyhodnocení oblasti Komunikace	70
4.2.3.1	Návrh opatření	71
4.2.4	Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací.....	72
4.2.4.1	Návrh opatření	73
4.2.5	Výpočet dílčích indexů spokojenosti	74
4.2.5.1	Dílčí index spokojenosti s výrobky	74
4.2.5.2	Dílčí index spokojenosti se službami	76
4.2.6	Výpočet indexu spokojenosti zákazníků.....	79
4.2.7	Statistické vyhodnocení jednotlivých oblastí.....	80
4.3	Měření loajality zákazníků	84
5	Zhodnocení návrhu.....	85
	Závěr	87
	Seznam použité literatury	88
	Seznam grafů	90
	Seznam obrázků.....	90
	Seznam tabulek.....	90
	Seznam použitých zkratk	90
	Seznam příloh	91

Úvod

V dnešní době je jakost výrobků a poskytovaných služeb považována zákazníky za samozřejmost. Ty společnosti, které chtějí na trhu uspět, musí věnovat zásadní pozornost řízení jakosti a jejímu neustálému zlepšování. Většina firem vlastní certifikáty jakosti, ale otázkou je, zda se nejedná pouze o formální nutnost, která je uplatňována při obchodování, nebo zda vedení společnosti má opravdový zájem na zlepšování jakosti, aby svým zákazníkům poskytlo kvalitní produkty a služby. Právě kvalita výrobků a služeb se promítá do ekonomiky každé firmy. Poskytování kvalitních výrobků zvyšuje prodeje a tím tedy i tržby. Pokud se společnosti daří, svědčí to o tom, že má spokojené zákazníky.

V dnešním konkurenčním prostředí není pro firmu jednoduché nejen získávat nové zákazníky, ale především udržovat ty stávající. Každá společnost by měla pravidelně monitorovat spokojenost zákazníků, protože tímto způsobem lze získat mnoho důležitých informací o jejich spokojenosti, ale i nespokojenosti. Každá společnost by se měla snažit eliminovat počet nespokojených zákazníků a zvyšovat počet spokojených zákazníků právě na základě tohoto monitorování. Spokojenost nestačí jen analyzovat, je velmi důležité získané výsledky použít v praxi, tedy navrhnout postupy, které umožní zvyšovat úroveň spokojenosti zákazníků ve společnosti.

S jakostí se setkáváme každý den, ovlivňuje naše vnímání, někdy nás uspokojuje jindy zase ne. Jakost i spokojenost zákazníků má ve firmách velký význam. Prostřednictvím jakosti lze ovlivnit řízení firmy k lepšímu tak, aby co nejvíce uspokojovalo potřeby a přání zákazníků, a proto jsem si téma „Návrh na zlepšení řízení jakosti v podniku“ vybrala. Ráda bych poukázala na systém řízení jakosti ve společnosti LABARA s.r.o. a navrhla opatření pro zlepšení.

1 Představení společnosti LABARA s.r.o.

1.1 Historie společnosti

Společnost Radomír Holík - LABARA byla založena roku 1995 jako obchodní organizace se **sídlem v Jindřichově**. Hlavní činností společnosti byl nákup a prodej vrstvených elektroizolačních materiálů. Postupným rozvojem a zájmem zákazníků firma rozšířila sortiment o kompletní dodávky pro elektrotechnický průmysl. V roce 1998 začala firma nabízet zákazníkům opracování plastů a kovů dle jejich požadavků a výkresové dokumentace.

1.10. 2006 vznikla firma LABARA s.r.o., kterou založil pan Radomír Holík. Tato společnost odkoupila obchodní a výrobní aktivity fyzické osoby Radomír Holík – LABARA.

1.2 Charakteristika společnosti

Předmětem podnikání společnosti je kovoobrábění, zprostředkování obchodu, zprostředkování služeb, maloobchod se smíšeným zbožím, velkoobchod.

Firma poskytuje kompletní servis v oblasti nákupu a prodeje elektroizolačních a jiných materiálů. V sortimentu elektroizolačních materiálů jsou to desky, tyče, trubky, drážkové izolace, technické tkanice, lepicí pásy, izolační trubičky, slídové izolace, kruhové a profilové měděné dráty pro vinutí. Nabízí rovněž vodiče a kabely pro elektrické rozvody, závojové rohože pro laminaci, skelné tkaniny a příze. Dále nabízí dodávky řezaných dílců s přesností od 0,1mm, lakování dílců, lepení a tepelné tvarování plastů. Dodává jak kusové výrobky, tak i velké série výrobků v krátkém dodacím termínu. Pracuje s dostatečným objemem skladových zásob - okolo 70 tun. Zákazníci LABARA s.r.o. dostanou vždy výrobek v požadované kvalitě a dodacím termínu.

Obchodní aktivity společnosti LABARA s.r.o. jsou celosvětové, společnost spolupracuje jak s východními, tak i západními trhy. Nakupuje materiály od mnoha zahraničních i českých výrobců. Konzultuje a užívá jejich doporučení a zkušeností s výběrem materiálu pro vlastní použití. Kvalita výroby je garantována certifikovaným systémem dle ČSN EN ISO 9001:2001.

V současnosti je LABARA s.r.o. moderní prosperující firmou s **85 zaměstnanci**. Aktivita firmy jsou zaměřeny na služby a výrobky, kterými pružně reaguje na požadavky zákazníků a jejichž vysoká a trvalá jakost patří mezi základní atributy prezentace společnosti na domácím i zahraničních trzích. **Obrat společnosti za rok 2009 činil 464 563 000 Kč.** Organizační struktura společnosti je uvedena v příloze č. 1.

2 Analýza současného stavu

Společnost přistoupila k certifikaci dle ČSN EN ISO 9001:2000 v roce 2001 na základě požadavků zákazníků na jakost a kvalitu. Na základě úspěšnosti prvního interního auditu a provedení vlastní certifikace vlastní firma certifikát jakosti od listopadu roku 2001.

V současnosti společnost vlastní certifikát dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 vydaný společností TÜV SÜD Czech s.r.o., který firmu osvědčuje v zavedení a používání systému managementu jakosti. Certifikát je součástí přílohy č. 2. Společnost uplatňuje vyloučení částí Návrh a vývoj a Validace procesů výroby a poskytování služeb normy ČSN EN ISO 9001:2001. Tato vyloučení neovlivňují schopnost nebo odpovědnost společnosti dodávat materiály a výrobky, které splňují požadavky zákazníků a příslušné legislativní požadavky.

Předmětem certifikace je:

- nákup a prodej elektromateriálu, vodičů, elektroizolačních materiálů a produktů
- zpracování elektroizolačních materiálů, železných a neželezných kovů
- výroba elektroizolačních produktů

Následující kapitoly budou popisovat systém managementu jakosti ve společnosti LABARA s.r.o. zpracovaný dle Dokumentace systému jakosti společnosti - Příručky jakosti.

2.1 Systém managementu jakosti ve firmě

Všeobecné požadavky na systém managementu jakosti (SMJ) jsou realizovány na základě předmětu podnikání, procesního pojetí normy ČSN EN ISO 9001:2001 a návazných požadavků systému jakosti. SMJ je tvořen veškerou obchodní činností a výrobou (nákupem elektromateriálu a elektroizolačního materiálu, jeho skladováním a prodejem nebo výrobou dílů z nakoupeného materiálu dle požadavků zákazníka, řezáním a strojním obráběním a následným prodejem). SMJ ve společnosti má na starosti jednatel společnosti spolu s představitelem vedení.

Úsek jakosti vydává opatření a nařízení, která vedou k zavedení ISO 9000 v zastoupení jednatele společnosti. Ten zastupuje společnost při externích auditech systému jakosti a v jednáních týkajících se systému jakosti. Má pravomoc k ukládání úkolů všem zaměstnancům společnosti, které vyplývají nebo souvisí s požadavky systému řízení jakosti dle ISO norem. V oblasti kontroly úsek zajišťuje vstupní kontrolu nakupovaného materiálu a subdodávek. Na produktech vyráběných a dodávaných společností zajišťuje mezioperační, výstupní a konečnou kontrolu včetně vypracování podkladů tvořící součást dokumentace k ukončení a předání zakázky objednateli. Zajišťuje nákup materiálu, subdodávek a služeb včetně potřebných dokumentů (Prohlášení o shodě, atestů atd.). Připravuje, projednává a uzavírá smlouvy se subdodavateli. Prostřednictvím metrologa je řízen systém metrologie v rámci společnosti v souladu s platnou legislativou.

Dalším útvarem zabývajícím se jakostí ve společnosti je Poradce a auditor systému jakosti. Jedná se o externí organizaci s dostatečnou kvalifikací pro splnění požadavků platné legislativy, mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001 a požadavků LABARA s.r.o. V současnosti tuto pozici zastává A-Z poradce s.r.o.

2.1.1 Struktura procesů ve společnosti

V rámci systému jakosti je nutné identifikovat procesy potřebné pro systém, aplikovat je v celé společnosti, určit pořadí a vzájemné vazby těchto procesů a určit kritéria a metody potřebné pro zajištění, aby fungování i řízení procesů bylo efektivní. Dále je potřeba zajišťovat dostupnost všech zdrojů a informací potřebných pro podporu fungování procesů a pro jejich monitorování a měření, a také uplatňovat opatření nezbytná pro dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování všech procesů.

Ve společnosti jsou realizovány 3 druhy procesů:

1) Řídící procesy

Účelem těchto procesů je poskytovat potřebné zdroje zohledněné v souladu s požadavky platné legislativy. Personální zdroje musí být poskytovány současně se stanovenými právy, povinnostmi, odpovědnostmi a zásadami vzájemné zastupitelnosti. Dále je důležité přijímat opatření k neustálému zlepšování na základě požadavků zákazníků a z výsledků podpůrných procesů.

Mezi vstupy těchto procesů patří vize a představy jednatele společnosti, požadavky zainteresovaných stran, výsledky analýz a informací z vnějšího prostředí společnosti – trhu a podpůrných procesů. Dále to jsou dokumenty a záznamy z přezkoumání systému jakosti, plánovaných a neplánovaných auditů a požadavky na zdroje od zainteresovaných stran.

Výstupy těchto procesů jsou podklady pro plánování strategických i operativních cílů, týkajících se provozu společnosti a neustálého zlepšování všech procesů a činností, projekty zlepšování systému jakosti, plány fungování potřebných procesů a potřebné zdroje pro splnění požadavků zainteresovaných stran a trhu. Vše musí být zohledněno požadavky platné legislativy.

2) Realizační procesy

Účelem procesů je splnění požadavků zákazníka prostřednictvím výsledného produktu. V rámci procesů je realizován požadavek ve formě jednotlivých výrobních činností, které na konci realizačního procesu tvoří přidanou hodnotu k požadavkům zákazníka.

Vstupem do procesů jsou požadavky trhu ve formě specifických požadavků zákazníků uvedených v zadávací dokumentaci či podmínkách do obchodní soutěže, a ve kterých jsou zohledněné požadavky vedení společnosti.

Výstupem z procesů je realizace požadavků zákazníků specifikovaných v uzavřené smlouvě. V rámci realizačních procesů jsou řízeny i podpůrné obchodní činnosti, jejichž výstupem je kompletní nabídka a propagační materiál společnosti.

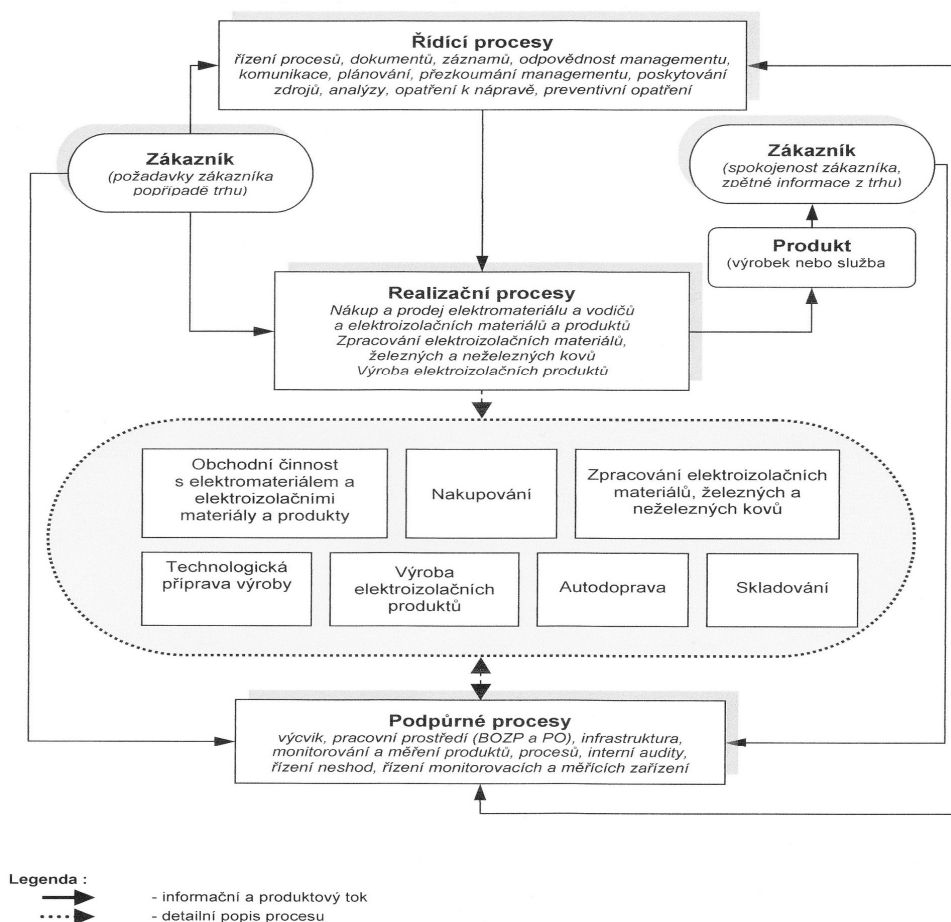
3) Podpůrné procesy

Účelem těchto procesů je monitorování a měření jak produktu a procesu, tak i celého systému jakosti včetně identifikace a řízení vzniklých neshod a návazných opatření k nápravě, preventivních opatření či podnětů ke zlepšování. Prostřednictvím těchto procesů jsou zajišťovány podpůrné činnosti pro realizační proces (správa a údržba majetku společnosti, výcvik zaměstnanců atd.).

Vstupem do procesů jsou požadavky zainteresovaných stran a trhu před i po dodání produktu, včetně stanovisek vedení společnosti a výsledků jednotlivých činností řídicích a realizačních procesů.

Výstupem je poskytování podpůrných činností pro realizační procesy. Prostřednictvím jednotlivých činností se poskytují vyčleněné zdroje pro úspěšnou funkci řídicích a realizačních procesů. V rámci podpůrných procesů se zajišťuje monitorování a měření celého systému jakosti, které se provádí prostřednictvím statistických metod nebo porovnáváním, kdy se monitorují nebo měří stanovené znaky a trendy procesů. Dále se monitorování a měření provádí plánovanými a neplánovanými audity. Výsledky podporují uložená opatření k nápravě nebo preventivní opatření, jimiž se doplňuje funkčnost a účinnost systému jakosti a ta by měla vyústit v podněty pro zlepšování.

Obrázek 1: Rozhodující procesy ve společnosti

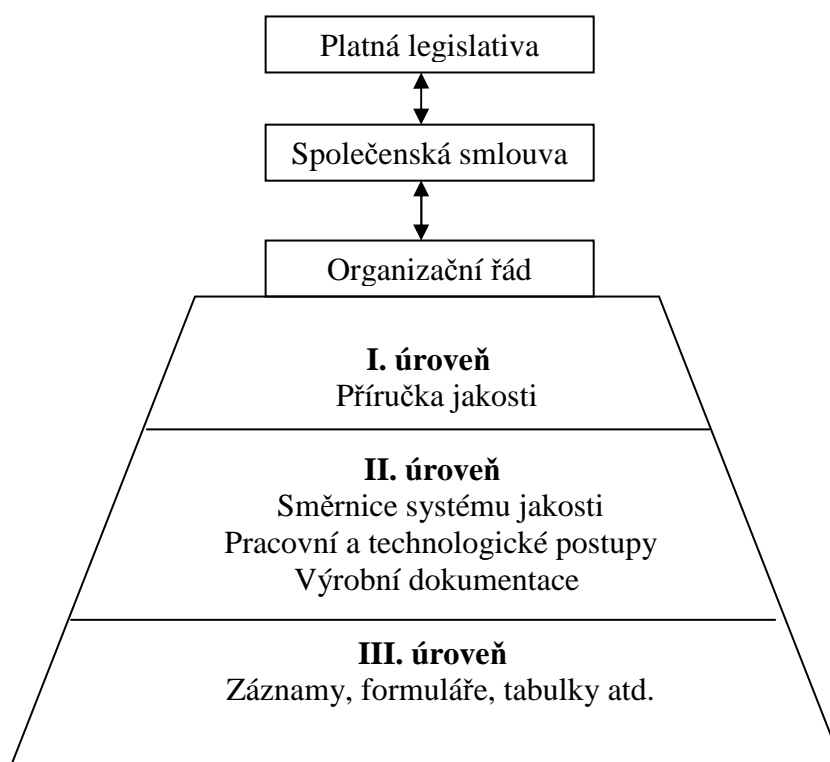


Zdroj: Interní materiály LABARA s.r.o.

2.1.2 Dokumentace upravující management jakosti

Společnost má zpracovaný, udržovaný a zdokumentovaný systém jakosti, který navazuje na vrcholovou dokumentaci, která je definována v organizačním řádu. Dokumentovaný systém jakosti zahrnuje organizační strukturu, odpovědnosti, procesy, postupy, činnosti i zdroje pro uskutečňování systému jakosti při realizaci produktu dle předmětu podnikání společnosti. Zavedený systém jakosti se vztahuje a platí pro všechny činnosti a zaměstnance společnosti. Na obrázku 2 lze vidět jaké má postavení systém jakosti v rámci dokumentace celého podniku.

Obrázek 2: Struktura dokumentace společnosti



Zdroj: Interní materiály LABARA s.r.o.

Dokumentace managementu jakosti je tvořena třemi úrovněmi, které obsahují:

- **I. Úroveň - Příručka jakosti** - popis požadavků systému jakosti včetně definice politiky jakosti, mapy procesů, postupů, činností společnosti a odkazů na související dokumenty II. a III. úrovně. Je základním prvkem systému jakosti.

- **II. Úroveň** - detailní popis procesů ve formě směrnic, které podrobněji popisují činnosti, odpovědnosti a postupy uvedené v Příručce jakosti a dále se vzájemně odkazují na dokumenty II. a III. Úrovně.
- **III. Úroveň** - výkresová dokumentace, dokumentace interního charakteru (např. provozní řády, zápisy z porad), záznamy, formuláře, tabulky.

Dokumenty týkající se jakosti musí být řízeny tak, aby se pracovalo pouze se schválenými a aktuálními dokumenty. Seznam platné dokumentace je vždy uveden v Příručce jakosti. Dále musí být řízeny záznamy prokazující dosažení požadavků zákazníka. Záznamy pak dokumentují účinnost systému jakosti. Záznamy nejsou pouze produktem průběhu fyzické realizace produktu, ale vznikají během všech činností spojených s provozem produktové oblasti. **Záznamy** se dělí na **prvotní** (z reklamací apod., sloužící např. ke stanovení opatření k nápravě) a na **druhotné**, jež z nich vyplývají. Pokud zákazník požaduje přístup k těmto dokumentům, jsou podmínky a rozsah přístupu stanoveny ve smlouvě, přičemž se vždy musí jednat pouze o záznamy ze systému jakosti.

2.1.2.1 Zhodnocení kapitoly Systém managementu jakosti ve firmě

Tuto oblast bych zhodnotila velice kladně. Společnost má detailně propracovanou dokumentaci týkající se jakosti podle normy. Díky použití ISO norem jsou procesy zkvalitněny napříč celou organizací, což následně vede ke zvyšování kvality výrobků.

2.2 Odpovědnost managementu

Snahou vedení společnosti je nabízet zákazníkům nejen kvalitní produkt, ale také splnit veškeré požadavky a očekávání zákazníků i zainteresovaných stran. Aby bylo možné požadavky splnit, musí vedení zavést cílená opatření v oblasti systému jakosti. Musí být stanovena organizační struktura, politika a cíle jakosti, musí být zajištěny potřebné zdroje, sledovány, monitorovány a měřeny procesy, postupy a činnosti, pravidelně přezkoumáván systém jakosti, ale také prováděny analýzy a hodnocení

spokojenosti zákazníků a zainteresovaných stran, udržována výkonnost a dosahování neustálého zlepšování. Systém jakosti tedy musí být účelně organizován, aby došlo ke splnění požadavků.

2.2.1 Zaměření na zákazníka

Prioritou společnosti je splnit požadavky zákazníků. Je nutné důkladně tyto požadavky přezkoumat a stanovit je jako očekávaný vstup a výsledek každého procesu, postupu nebo činnosti realizované ve společnosti. Požadavky jsou přezkoumávány z pohledu technicko-výrobních možností, termínové splnitelnosti, ale také z platné legislativy ČR a konkrétních požadavků systému jakosti. Výsledné přezkoumané požadavky zákazníka jsou předávány prostřednictvím pravidel interní komunikace. Plnění požadavků zákazníka je po uzavření smlouvy monitorováno a měřeno v rámci každého procesu, postupu nebo činnosti.

2.2.2 Politika jakosti

Vedení společnosti LABARA s.r.o. považuje řízení a zabezpečení kvality za prioritní cíl při stále narůstajících požadavcích na domácím i zahraničním trhu. Politika jakosti vychází z poslání společnosti, kterým je plné uspokojování potřeb a přání zainteresovaných stran k poskytovaným službám při zachování vysoké kvality. To platí pro všechny etapy realizace předmětu podnikání společnosti. Z tohoto poslání si vedení společnosti stanovilo Politiku jakosti v souladu se záměry a cíli, kterých chce dosáhnout. Politika jakosti je zpracována představitelem vedení ve spolupráci s jednatelem společnosti. Je schvalována a vyhlašována jednatelem a je určující pro realizaci systému jakosti. Dále je pravidelně přezkoumávána a průběžně vyhodnocována představitelem vedení. Aktuální Politika jakosti je trvale vyvěšena v sídle společnosti.

Společnost LABARA s.r.o. uplatňuje následující zásady politiky jakosti:

- 1) Trvalé uspokojování požadavků externích a interních zákazníků.
- 2) Úsilí při realizaci jakékoli činnosti „napoprvé správně.“
- 3) Aktivní zapojení všech zaměstnanců do zlepšování kvality.

- 4) Vytváření podmínek ze strany managementu organizace na bezchybný výkon všech zaměstnanců.
- 5) Uplatňování nejnovějších trendů při dosahování vysoké úrovně kvality procesů a produktů.
- 6) Efektivní komunikace a týmová práce při uplatnění procesního přístupu systému managementu kvality v organizaci.
- 7) Všestranné vzdělávání zaměstnanců s cílem zachytit současný světový trend.
- 8) Motivace zaměstnanců ze strany managementu a diferencované odměňování za dosažené výsledky při plnění pracovních úloh.
- 9) Rozvoj infrastruktury a využití informačních technologií s cílem dosahovat zákazníkem požadované kvality za co nejkratší čas.
- 10) Růst kultury v organizaci, ekonomická prosperita a z ní vyplývající sociální přístup managementu k zaměstnancům.
- 11) K naplnění uvedené Politiky jakosti bude společnost LABARA s.r.o. poskytovat přiměřené zdroje a bude postupovat dle přijatých programů cílů jakosti.

Uvedené zásady politiky jakosti jsou závazné pro všechny zaměstnance organizace. S těmito zásadami jsou povinni se seznámit a ztotožnit všichni zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci musí s tímto dokumentem seznámit všechny své podřízené. Zaměstnanci společnosti jsou povinni zjišťovat neshody a navrhnout zlepšení.

2.2.3 Cíle jakosti

Politika jakosti je rozpracována do konkrétních Cílů jakosti. Cíle zpracovává představitel vedení ve spolupráci s jednotlivými zaměstnanci. Cíle musí vycházet z platné podoby Politiky jakosti a dále např. z potřeb společnosti či trhu, výsledků přezkoumání systému jakosti, požadavků na produkt atd. Cíle jakosti jsou zpracovány na dobu určitou (1 až 3 roky) a jsou vydány formou příkazu jednatele společnosti. Každý cíl je zpracován v dokumentu Program cíle, kde je popsán konkrétní cíl s činnostmi, které budou provedeny a kým, termíny realizace jednotlivých činností a samozřejmě finanční prostředky potřebné na realizaci. Plnění cílů je průběžně

vyhodnocováno představitelem vedení. Odpovědní zaměstnanci podávají představiteli informace o věcném a termínovém plnění daných cílů.

Aktuální cíle jakosti

- dokončení stavby nové haly
- vybudování nové čistírny odpadních vod
- pokračování v rozvoji areálu společnosti – zahájení přípravných a projekčních prací na rekonstrukci dalšího objektu a pokus o zajištění financování ze strukturálních fondů EU
- dokončení stavby nové výrobní haly pro obrobnu včetně centrálního odsávání
- rozšíření výrobního zařízení – frézka na výrobu klínků, bruska pro broušení desek na sílu, frézka CNC 1270 a soustruh
- implementace systému sběru dat – uvedení do praxe výrobního modulu systému SOFT-4-SALE

Na základě výše uvedených cílů lze říci, že společnost chce neustále zlepšovat pracovní prostředí zaměstnancům, neustále rozvíjet areál společnosti i zařízení pro výrobní sféru.

2.2.4 Plánování managementu jakosti

Pro standardní produkty jsou detailně rozpracovány dokumentované postupy, které nahrazují plány jakosti. Standardním produktem se stává i produkt, když se nejméně dvakrát opakuje jeho realizace. Pro nestandardní produkty nebo procesy se dle požadavků zákazníka zpracovávají písemné plány jakosti v rozsahu uvedeném ve směrnici. Součástí plánování systému jakosti jsou přehledy o obchodních případech, prostřednictvím kterých se řídí ostatní navazující činnosti (např. projekční kapacity, údržba zařízení atd.). S ohledem na obchodní případy jsou zpracovány plány výcviku, auditů či programy pro plnění cílů jakosti, kterými se stanovují postupy a odpovědnosti při plnění stanovených cílů v oblasti jakosti.

2.2.5 Povinnost a pravomoc

Za systém jakosti je odpovědný jednatel společnosti, který výkonné pravomoci delegoval na všechny zaměstnance v rozsahu definovaném v Organizačním řádu a v jednotlivých dokumentech systému jakosti. Stěžejní odpovědnosti a pravomoci pro celý systém jakosti vycházejí z organizační struktury. V dokumentaci systému jakosti jsou v návaznosti na Organizační řád jmenovány konkrétní funkce, ke kterým jsou následně určeny odpovědnosti a kompetence pro konkrétní činnosti. Definice práv, povinností a odpovědnosti pro vedení společnosti je řešena tak, že zaměstnanci jsou o svých právech, povinnostech a odpovědnosti seznamováni na pravidelných školeních o jakosti prostřednictvím představitele vedení.

Představitel vedení

Představitel vedení je odpovědný za systém jakosti. Má odpovědnost za udržování všech částí systému jakosti. Jeho pravomoci a odpovědnost jsou stanoveny v Organizačním řádu.

Představitel vedení má odpovědnost za:

- zavedení a dodržování požadavků norem ISO řady 9000 ve společnosti
- stanovení koncepce jakosti, za konkretizaci cílů a závazků v oblasti jakosti (úzce spolupracuje s jednatelem), jejich rozpracování, zavedení a udržování na všech úrovních společnosti
- stanovení a dodržování termínů budování systému řízení jakosti
- sestavení a zpracování příručky jakosti
- předložení zprávy o stavu systému řízení jakosti
- zpracování Plánu interních auditů, odpovídá za sestavení auditního týmu.
- realizaci opatření k nápravě
- návrh, zpracování, obsah a uvedení do praxe směrnic systému jakosti a za jejich průběžnou aktualizaci
- vypracování strategie komplexní péče o jakost, BOZP, PO a plnění požadavků zákona 22/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů, včetně provádění kontrol na dodržování zásad, školení a instruktáží ve stanovených termínech.

- ve shodě s požadavky ISO norem vytváří a udržuje dokumentovaný systém jakosti, BOZP a PO

Představitel vedení má pravomoc:

- k uplatňování zásad systému jakosti na všech pracovištích
- navrhopat případné sankce za porušení stanovených zásad systému jakosti jednotlivým zaměstnancům
- vydat příkaz k přerušení veškerých procesů v případě, že má podezření na ohrožení jakosti nebo životního prostředí nebo BOZP nebo PO

2.2.6 Komunikace

Komunikace ve společnosti je zajištěna postupy a odpovědností za předávání a za příjem informací vztahujících se k celému systému jakosti. Komunikace je rozdělena na interní a externí. Cílem dále stanovených podmínek a pravidel je zajištění objektivního přenosu informací pro interní a externí potřeby společnosti.

Interní komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je dána platnou dokumentací v zavedeném systému jakosti. Výchozím dokumentem je kapitola Všeobecné požadavky – mapa procesů v Příručce jakosti, která je dále rozpracována do dalších dílčích navazujících dokumentů. V těchto dokumentech jsou popsány povinnosti, pravomoci a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců za tok informací.

Interní komunikace je prováděna:

- 1) přenosem informací odpovědných zaměstnanců z porad vedení společnosti ústní formou nebo prostřednictvím komunikačních prostředků (telefon, e-mail, fax)
- 2) vývěskami, letáčky, reakcemi na připomínky, náměty zaměstnanců atd.

Součástí interní komunikace je projednávání rozvojových záměrů společnosti, marketingových záměrů, smluvních vztahů, plnění a dodržování platné legislativy. Například se jedná o organizaci poskytování první pomoci, registraci a analýzu pracovních úrazů, poškozování zdraví nebo majetku, plánování údržby, školení o systému jakosti atd.

Za **externí komunikací** v rámci společnosti je považována komunikace s veřejnoprávními a správními orgány, obchodními partnery, laickou a odbornou veřejností, novináři a publicisty. Odpovědnost za poskytování informací výše uvedeným partnerům má jednatel společnosti. Je možné, aby jednatel společnosti udělil odpovědnost o poskytování informací externím organizacím nebo partnerům i jinému zaměstnanci. Vždy se musí jednat o písemné pověření s přesnou specifikací poskytovaných informací danému partnerovi.

2.2.7 Přezkoumání managementu

Přezkoumáním systému jakosti vedením společnosti se ověřuje funkčnost, vhodnost a efektivnost systému. Na základě výsledků přezkoumání navrhuje vedení společnosti případná zlepšení, která zabezpečuje představitel vedení a pověření zaměstnanci.

Vstup pro přezkoumání

Podklady pro přezkoumávání systému jakosti připravuje představitel vedení. Podklady jsou zpracovány ve formě Zprávy o jakosti, která je včetně případných příloh jedním z nejdůležitějších záznamů o funkčnosti systému jakosti. Přezkoumávání systému jakosti se provádí formou pravidelných porad o systému jakosti. Tyto porady jsou prováděny přibližně jednou za 6 měsíců (dle vývoje systému, nejdéle však jednou za rok), kde představitel vedení na základě podnětů připravuje podklady pro jednání. Hodnotící kritéria pro Zprávu o jakosti jsou stanovena ve výchozích normách a pro potřeby společnosti jsou zpracována do následující osnovy:

- vyhodnocení interních a externích auditů
- vyhodnocení podnětů zákazníků nebo veřejnoprávních orgánů včetně hodnocení spokojenosti
- vyhodnocení výkonnosti procesů a nákladů na shodu produktu
- vyhodnocení neshod, odchylek, opatření k nápravě a preventivních opatření
- vyhodnocení plnění rozhodnutí předchozích přezkoumání
- vyhodnocení vhodnosti a případných změn, které by mohly ovlivnit systém jakosti
- návrh úkolů pro další zlepšování

Výstup z přezkoumání

Výstupy z přezkoumání systému jakosti jsou zpracovány formou zápisu z porady vedení společnosti o přezkoumání. Zpracovaný zápis o přezkoumání je považován za záznam systému jakosti. Pro splnění požadavků výše uvedené normy jsou v uvedeném dokumentu výsledky přezkoumání zpracovány alespoň v následující osnově:

- rozhodnutí ke zlepšování efektivnosti systému jakosti a jeho procesů
- rozhodnutí ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka, veřejnoprávních orgánů nebo platné legislativy ČR
- rozhodnutí k potřebám na zdroje

2.2.7.1 Zhodnocení kapitoly Management odpovědnosti

Společnost má podle normy stanovenou potřebnou dokumentaci. Stanovené cíle jakosti jsou včas plněny podle předem stanovených termínů. Jediným zjevným nedostatkem je přetíženost vedoucího výroby, která má spolu s majitelem společnosti na starosti veškeré činnosti spojené s řízením jakosti ve firmě.

2.3 Management zdrojů

Veškeré řídicí, výkonné a kontrolní činnosti musí stanovení zaměstnanci provádět v souladu s ustanoveními organizačního řádu a systému jakosti. Pro tyto činnosti musí jednatel společnosti zajistit potřebné zdroje, které mohou být personální, finanční, informační, legislativní, hmotné, nehmotné atd.

V řídicích procesech jsou uplatňovány tyto zdroje:

- znalost platné legislativy
- informace o stavu a zlepšování systému jakosti, z vnějšího prostředí společnosti, z přezkoumání managementu systému jakosti, podněty zainteresovaných stran
- prostředky spojené se zpracováváním podkladových materiálů, plánovaných úkolů (kancelářská a výpočetní technika)

- potřebný počet zaměstnanců s odpovídající kvalifikací, výcvikem, dovednostmi, pravomocemi a odpovědností
- vnitřní informační a komunikační kanály

V realizačních procesech jsou uplatňovány následující zdroje:

- potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců
- finance pro nákup
- kancelářská a výpočetní technika, komunikační prostředky, měřidla a dopravní technika
- požadavky zákazníka, stav výrobních kapacit na pokrytí požadavků zákazníka, specifikace požadavků určených pro subdodávku, výsledky hodnocení dodavatelů, výsledky ověřování dodávek

V podpůrných procesech jsou uplatňovány tyto zdroje:

- potřebný počet kvalifikovaných zaměstnanců
- přiměřené finance na zajištění metrologické návaznosti a metrologického pořádku, na správu a údržbu majetku společnosti, na prověřování systému jakosti (odměny auditorům), na zajištění povinného a nepovinného výcviku a výcviku na zvyšování kvalifikace
- finance pro údržbu výrobních zařízení a majetku společnosti
- kancelářská a výpočetní technika, komunikační prostředky

2.3.1 Lidské zdroje

Pro úspěšné fungování společnosti je důležité zajistit kvalifikované zaměstnance, které je nutno stále rozvíjet a zvyšovat jejich kvalifikaci.

Podkladem pro posouzení kvalifikace je Organizační řád, kde jsou jednoznačně stanoveny požadavky na potřebné vzdělání, praxi, znalosti, skutečně dosažený stupeň vzdělání zaměstnance, praxe získaná ve shodném nebo příbuzném povolání a speciální odborná příprava, kterou zaměstnanec absolvoval. Specifickou, ale velmi důležitou součástí přípravy zaměstnanců je příprava, školení a trénink zaměstnanců přímo v oblasti ISO 9000. Cílem přípravy všech zaměstnanců je vybudovat a udržet široký

potenciál kvalitních zaměstnanců - odborníků, zabezpečit jejich odborný růst a také variabilnost pro různé funkce.

Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

Odpovědnost za výcvik zaměstnanců v celé společnosti má jednatel společnosti, který výkonné pravomoci delegoval na personalistu. Jednatel společnosti přesto odpovídá za to, že na všech jemu podřízených místech, jsou zaměstnanci s odpovídající kvalifikací pro jimi prováděné činnosti, popř. zaměstnanci, kteří jsou vyškoleni, aby požadované kvalifikace dosáhli. Následně je pak zaměstnanec zařazen do systému výcviku. Záznamy o výcviku všech zaměstnanců jsou vedeny u personalisty.

Výcvik v oblasti managementu jakosti je prováděn jedenkrát ročně, kdy probíhá interní školení všech zaměstnanců. Výcvik je zaměřen na:

- základní principy systému managementu jakosti a pokrytí požadavků ISO 9001
- výsledky přezkoumání systému managementu jakosti vedením
- výsledky interních a externích auditů
- rozbor neshod a reklamací (včetně hodnocení dodavatelů)
- zhodnocení nápravných a preventivních opatření
- seznámení s cíli jakosti a programem jejich realizace na příslušný rok
- nástroje a metody zabezpečování jakosti
- důležitost činností všech zaměstnanců a jejich vliv na plnění cílů jakosti a naplňování politiky jakosti
- rozvoj systému managementu jakosti

2.3.2 Infrastruktura

Na každém zařízení, které je zařazeno jako hmotný majetek (např. budovy, HW, SW, nářadí, vozový park atd.) se provádí správa a údržba zajišťující optimální podmínky pro využití majetku. Infrastrukturu jsou v rámci společnosti spravovány a řízeny budovy, elektrické spotřebiče, výrobní a dopravní prostředky, výpočetní a kancelářská technika, měřidla a pomůcky.

2.3.3 Pracovní prostředí

Pro dosažení shody produktu s požadavky jsou ve společnosti řízeny lidské a fyzikální faktory pracovního prostředí. Jedná se zejména o:

- vlivy pracovního prostředí na znaky jakosti
- vlivy pracovního prostředí na lidský faktor
- vlivy smluvních vztahů mezi společností a zaměstnancem
- dodržování etických zásad

Péče o pracovní prostředí a zaměstnance v rámci celé společnosti se řeší prostřednictvím externí organizace. Ta zajišťuje kompletní zpracování agendy z oblasti BOZP a PO včetně školení vedení společnosti v oblasti BOZP. Nad rámec této dokumentace mohou pracovní prostředí dále ovlivnit:

- kreativní metody práce
- realizace potenciálu zaměstnanců
- bezpečnostní pravidla a návody včetně používání OOPP
- ergonomie včetně speciálních vybavení (např. speciální OOPP).

Návazně na tuto směrnici a požadavky platné legislativy ČR se zajišťuje přiměřená údržba a případný rozvoj včetně sledování spokojenosti zaměstnanců. Požadavky na rozvoj pracovního prostředí může podat vedení společnosti každý zaměstnanec prostřednictvím svého přímého nadřízeného.

2.3.3.1 Zhodnocení kapitoly Management zdrojů

Lze říci, že tuto oblast má společnost dobře zajištěnu. Veškeré činnosti - řídicí, výkonné i kontrolní - jsou dodržovány a prováděny v souladu s organizačním řádem a příručkou jakosti společnosti.

2.4 Realizace produktu

2.4.1 Plánování realizace produktu

Realizace produktu v rámci managementu systému jakosti zahrnuje následující činnosti, které jsou seřazeny dle posloupnosti a vzájemné návaznosti:

- 1) realizace obchodního případu (poptávka, nabídka, objednávka, přezkoumání smlouvy, smlouva, spokojenost zákazníků)
- 2) nakupování
- 3) zpracování elektroizolačních materiálů, železných a neželezných kovů
- 4) výroba elektroizolačních produktů

Při plánování musí být ve smlouvě definovány celkové požadavky na produkt. V případě potřeby musí vedení společnosti vytvořit procesy a dokumenty a poskytnout zdroje, které jsou specifické pro daný produkt včetně činností při ověřování, validaci, monitorování, kontrolu a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a kritéria pro přijetí produktu. Pokud zákazník dokumenty vyžaduje, sestaví vedoucí výroby plán jakosti, ve kterém jsou specifikovány činnosti a zdroje, případně odpovědnosti zaměstnanců ve vztahu k výslednému projektu.

2.4.2 Procesy týkající se zákazníka

Určování požadavků týkajících se produktu

Pro určení očekávaných požadavků na produkt se přezkoumávají jednotlivé vstupní požadavky zákazníka z pohledu zadaných úplných technických parametrů včetně požadavků platné legislativy. Dále je nutné doplnit k požadavkům zákazníka interní požadavky společnosti, které jsou nezbytné pro zadané nebo zamýšlené použití požadovaného produktu.

Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

Cílem je zajistit sestavení, přezkoumání a schválení takové smlouvy, která vyloučí nepřesnosti, nejasnosti a omyly ve vztazích mezi zákazníkem a společností a jednoznačně zabezpečí podmínky úspěšné realizace produktu. Vzájemně

přezkoumaná, schválená a zejména podepsaná objednávka je považována za záznam systému jakosti.

Komunikace se zákazníkem

Společnost aplikuje pouze základní formy interní a externí komunikace, v rámci kterých prezentuje aktuální informace o dění ve společnosti. Při plánování realizace produktu společnost komunikuje se zákazníkem pro jednoznačné zajištění:

- informací o produktu a podmínkách jeho realizace včetně případných změn požadovaných zákazníkem nebo vyvolaných jinými okolnostmi
- zpětné vazby na zákazníka včetně reklamací a stížností

2.4.3 Nakupování

Nákup probíhá u prověřených dodavatelů se zajištěním shodnosti produktu se specifickými požadavky. Při nakupování platí zásada, že na každou položku, kterou si provoz společnosti vyžádá, musí být vystavena objednávka. Číslo vystavené objednávky je pak dodavatel povinen uvést na faktuře, která je zasílána za odebrané zboží a tím se zajišťuje zpětná sledovatelnost v oblasti zásobování.

U nově zajišťovaných produktů si musí před zasláním závazné objednávky objedávající zajistit od dodavatele nabídku na dodávku s dostatečnými zárukami na jakost. Přehled informací potřebných pro vystavení objednávky a systém hodnocení dodavatelů jsou uvedeny ve směrnici.

Nakupovaný produkt je ověřován při vstupní kontrole. Způsob ověřování nakupovaného produktu se v případě zájmu ze strany zákazníka stanovuje ve smlouvě. Zde pak také musí být stanoveny postupy při prověřování subdodávek a případná úroveň dokumentace, která bude zákazníkem prověřována.

2.4.4 Výroba a poskytování služeb

Při řízení realizačních procesů se vychází z údajů uvedených ve vnitropodnikovém informačním systému SOFT for SALE. Na základě těchto údajů vedoucí výroby stanovuje plán plnění zakázek.

V rámci systému jakosti musí být produkt chráněn. Jedná se o činnosti, které zahrnují ochranu produktu ve všech fázích realizace včetně fází po ukončení realizace např. balení, ochrana (zajištění přiměřených metod k dodržení stavu jakosti po dobu, dokud je produkt v odpovědnosti dodavatele) a dodávání.

2.4.4.1 Zhodnocení kapitoly Realizace produktu

Společnost plní výše uvedené body podle Příručky jakosti. Je důležité, že prioritou společnosti je maximální uspokojení požadavků zákazníka. Pozitivním zjištěním je také to, že společnost plánuje a realizuje zakázky k maximální spokojenosti obou stran.

2.5 Měření, analýza a zlepšování

Monitorování a měření procesů, postupů a činností se provádí na základě stanovených hodnotících parametrů. Parametry mohou být stanoveny na základě požadavků zákazníků, platné legislativy či na základě dokumentace systému jakosti. Pro konkrétní hodnotící parametr je stanoven i způsob monitorování a měření (interní audit, hodnotící číslo, statistické hodnocení atd.). Vedení společnosti musí zajistit používání efektivních a účinných metod pro identifikaci oblastí zlepšování systému jakosti.

2.5.1 Monitorování a měření

Spokojenost zákazníka

Zjišťováním, sledováním a vyhodnocováním spokojenosti zákazníka si vedení společnosti ověřuje, zda jsou probíhající procesy týkající se zákazníka ve společnosti funkční a zda funguje celý systém jakosti.

Pro hodnocení spokojenosti zákazníků firma používá následující informace:

Reference jsou zjišťovány obchodním ředitelem na základě skutečného prodeje výrobků v daném roce. Toto hodnocení považují za nedostatečné, protože je zaměřeno pouze na ty zákazníky, kteří nakupují často a velké objemy a menší skupiny zákazníků nejsou hodnoceny vůbec.

Další ukazatel, kterým firma sleduje spokojenost svých zákazníků, je **objem reklamací**, který spíše vypovídá o kvalitě nabízených výrobků a lze tedy v časovém vývoji sledovat, jak jsou výrobky kvalitní či nikoli.

Hodnocení spokojenosti prostřednictvím dotazníků probíhá jedenkrát ročně v termínu stanoveném jednatelem společnosti (zpravidla se jedná o měsíce duben a květen). Hodnocení probíhá přibližně u 15 největších zákazníků, kteří nakupují opakovaně. Vyplnění dotazníků zajišťují obchodní referenti prostřednictvím osobního setkání se zákazníkem. Vyhodnocování dotazníků má na starosti ředitel výroby, který je zároveň pověřen řízením SMJ ve společnosti. Vyhodnocení je prováděno aritmetickým průměrem. Získané výsledky musí být zpracovány do Zprávy o spokojenosti zákazníků, která je následně projednána vedením, a jsou provedena příslušná opatření.

Spokojenost zákazníků je zkoumána z nutnosti požadavků ČSN ISO 9001:2000, ale ve skutečnosti této oblasti není věnována dostatečná pozornost. Stávající dotazník poskytuje pouze obecné informace o spokojenosti.

Interní audit

Interní audity zjišťují funkčnost a efektivnost systému jakosti. Interní audity jsou prováděny formou nakupované služby, kdy dodavatelská organizace se řídí zavedenými pravidly společnosti LABARA s.r.o. Za plánování a provádění interních auditů je odpovědný jednatel společnosti. Všechny prvky systému jakosti jsou prověřovány jedenkrát za rok. Jednatel společnosti sestavuje Plán interních auditů.

Monitorování a měření procesů

Monitorováním a měřením procesů systému managementu jakosti se prokazuje jejich schopnost dosáhnout plánovaných výsledků a zabezpečit tak shodu výsledného produktu s požadavky. Není-li potřebných výsledků dosaženo, musí se učinit náprava a následným měřením potvrdit její účinnost. Konkrétní stanovené znaky úspěšnosti procesů jsou stanoveny příkazem jednatele společnosti pro daný rok. Monitorování a měření procesů je v rámci systému jakosti stanoveno následujícím způsobem:

1) Kontrolní body pro řídicí procesy

- hodnocení spokojenosti zákazníků

- ekonomické hospodaření společnosti
- výkonnost a efektivnosti systému jakosti a procesů
- výsledky auditů a plnění uložených opatření k nápravě a preventivních opatření

2) Kontrolní body pro realizační procesy

- ekonomické hospodaření společnosti
- náklady na neshody (ztráty)
- plnění stanovených termínů na odstranění zjištěných vad a nedodělků
- počet oprávněných reklamací za kalendářní rok
- výkonnost a efektivnosti systému jakosti a procesů
- výsledky auditů a plnění uložených opatření k nápravě a preventivních opatření

3) Kontrolní body pro podpůrné procesy

- objem finančních prostředků na výcvik (kurzy, školení), plnění termínů školení
- počet pracovních úrazů
- počet oprávněných reklamací za kalendářní rok
- výkonnost a efektivnosti systému jakosti a procesů
- výsledky auditů a plnění uložených opatření k nápravě a preventivních opatření

Monitorování a měření produktu

Monitorováním a měřením produktu v rámci realizace je činnost kontroly a zkoušení, kterou se zajišťuje průběh činností v řízeném režimu ve shodě s dokumentovanými postupy. Tato opatření jsou zárukou toho, že se materiály a produkty se nepoužijí dříve, než se ověří jejich shoda se stanovenými požadavky. V rámci systému jakosti se uplatňuje kontrola vstupní, mezioperační, výstupní a konečná, která je prováděna kontrolorem. Způsoby provádění, oprávněnost a kritéria přijatelnosti jsou uvedeny v technologickém postupu. Pokud se při jakékoli kontrole vyskytne neshoda, je kontrolující povinen s neshodou seznámit nadřízeného nebo představitele vedení, kteří určí další postup řešení. V každém případě ve

společnosti není dovoleno pokračovat v realizaci bez provedené mezioperační kontroly s výrokem „shoda“. V případě, že pro konkrétní dodávku je stanoven jiný postup, pak rozhodnutí o provedení včetně popisu provádění vstupní kontroly musí předat písemnou formou představiteli vedení, který zajistí provedení dle předaného postupu.

2.5.2 Řízení neshody

Neshodné produkty mohou být zjištěny na základě prováděných kontrol. Neshody mohou být tří typů:

- 1) **snadno odstranitelné** - nemají vliv na termín, cenu zakázky a dají se opravit neprodleně po zjištění, aniž by si vyžádaly zvýšené náklady
- 2) **nesnadno odstranitelné** - při přepracování (opravě) produktu splní specifikované požadavky a vyhovují zamýšlenému použití
- 3) **neodstranitelné** - jsou takového charakteru, že produkty nevyhovují zamýšlenému použití a musí se buď přearadit na jiné použití nebo likvidovat či znehodnotit

2.5.3 Analýza údajů

Analýzou údajů se prokazuje vhodnost a efektivnost celého systému jakosti včetně možnosti uskutečňování neustálého zlepšování systému jakosti. Společnost shromažďuje a analyzuje údaje a informace v následujících oblastech:

- 1) spokojenosti zákazníků
- 2) shodě výsledného produktu se vstupními požadavky zákazníka
- 3) znaků a trendů procesů a produktů včetně příležitostí pro preventivní opatření
- 4) vyhodnocování informací o zjištěných neshodách
- 5) vyhodnocování informací z auditů, opatření k nápravě a preventivních opatření

Při analýze údajů se používá statistických metod. Jednotliví zaměstnanci jsou odpovědní spolupracovat na zpracování dat při využití stávajících statistických metod a za to, že v případě potřeby nového statistického zpracování dat předloží jednateři společnosti návrh na řešení této problematiky.

2.5.4 Zlepšování

Společnost neustále zlepšuje efektivnost managementu jakosti, a to využíváním politiky a cílů jakosti, výsledků interních a externích auditů, analýz údajů, opatření k nápravě, preventivních opatření a přezkoumání vedením společnosti. Zlepšování v jednotlivých procesech je následující:

- 1) **v řídicích procesech** – je zaměřeno na zvyšování efektivity na všech úrovních společnosti, na zvyšování image společnosti ve vztahu k vnějšímu prostředí a na dosahování všeobecně prospěšných vztahů se zainteresovanými stranami. Zlepšovací aktivity se zaměřují na závěry z přezkoumání systému jakosti, které vedou k přijímání projektů pro zlepšování výkonnosti a efektivnosti systému jakosti a procesů.
- 2) **v realizačních procesech** – je zaměřeno na poskytování odborných a účelných informací zainteresovaným stranám v rámci pravidel externí komunikace. V rámci interní komunikace pak na zlepšování vnitropodnikových informačních toků. Dále je zlepšování realizačních procesů zaměřeno na snižování nákladů na nejakost, budování image společnosti, zvyšování efektivnosti a účinnosti aktivní propagace společnosti
- 3) **v podpůrných procesech** – vychází z požadavků na zlepšování řídicích a realizačních procesů. Kritéria zlepšování podpůrných procesů jsou přiměřeně stanovena požadavkům zainteresovaných stran, vedení společnosti a požadavkům na produkt.

Opatření k nápravě

Na základě zjištěných závažných nebo opakovaných neshod v systému jakosti se navrhuje opatření k nápravě. Návrh na opatření k nápravě může podat každý zaměstnanec.

Preventivní opatření

V návaznosti na realizaci přijatých opatření k nápravě a vyhledávání možných neshod stanovuje představitel vedení preventivní opatření a kontroluje jejich účinnost.

2.5.4.1 Zhodnocení kapitoly Měření, analýza a zlepšování

Společnost v této oblasti dodržuje postupy stanovené příručkou jakosti. I přes velkou snahu kvalitně monitorovat a neustále zlepšovat probíhající procesy ve společnosti si myslím, že hodnocení spokojenosti zákazníků je nedostatečné. Samo vedení společnosti si je tohoto faktu vědomo a jeho dalším záměrem je zlepšit metodiku hodnocení prostřednictvím propracovanějšího dotazníku, který bude poskytovat širší okruh informací o spokojenosti zákazníků. Společnost dotazníky vyhodnocuje prostřednictvím aritmetického průměru, který neumožňuje další srovnávání. Proto bude v praktické části navržen systém vyhodnocování dotazníků prostřednictvím indexů spokojenosti zákazníků, který umožní nejen srovnávat společnost s konkurencí, ale také umožní posuzovat vývoj spokojenosti zákazníků v čase.

2.6 Závěr analýzy

Management společnosti chce i do budoucna neustále upevňovat pozici na trhu tak, aby společnost překonala současnou světovou krizi s minimálními dopady a mohla se dále rozvíjet nejen zvyšováním tržního podílu a vstupem na nové trhy, ale také zvyšováním kapacity výroby či nákupu a prodeje materiálů.

Důležitou součástí je poskytovat zákazníkům co nejvyšší úroveň produktů a zaměřovat se na jejich spokojenost. Současný systém hodnocení spokojenosti zákazníků vidí i top management jako nedostačující, a proto je třeba navrhnout takový dotazník, který bude komplexně zaměřen na spokojenost zákazníků s produkty, obchodníky, jejich jednáním včetně logistiky, marketingu a dalších oblastí.

2.7 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření na zlepšení systému řízení jakosti v oblasti spokojenosti zákazníků ve společnosti LABARA s.r.o., která budou vycházet z analýzy současného stavu ve společnosti.

Východiskem pro uskutečnění výše uvedeného návrhu bude zpracování teoretický přehled, na základě kterého bude možné vycházet při zpracovávání návrhu. Teoretická východiska řešení by čtenáři měla poskytnout potřebné informace pro porozumění dané problematice. Bude provedena analýza současného stavu, která se bude zabývat systémem managementu jakosti a systémem hodnocení spokojenosti zákazníků. Na základě zjištěných nedostatků budou stanoveny dílčí cíle. Především bude vytvořen dotazník pro hodnocení spokojenosti, který bude vyhodnocen prostřednictvím indexu spokojenosti a statistickými charakteristikami. Na základě získaných dat bude zhodnocen vliv těchto výsledků na společnost a budou navrženy další kroky, kterými by se měla společnost zabývat.

3 Teoretická východiska řešení

3.1 Pojetí jakosti

Existuje mnoho definic a přístupů k vymezení pojmu jakost. S řízením jakosti je spojeno mnoho významných osobností, které přispěly svými teoretickými i praktickými poznatky. Lze uvést definici Josepha M. Jurana, který jakost chápe jako způsobilost pro užití. Další autor Philip B. Crosby definuje jakost jako shodu s požadavky. Armand V. Feigenbaum nazývá jakostí to, co za ni považuje zákazník. Další významnou osobností je K. Ishikawa, která dává pojmu jakost mnohem širší obsah. „Do pojmu jakost zahrnuje nejen jakost výrobků, ale i jakost práce, jakost služeb, jakost informací, jakost výrobních a rozhodovacích procesů, jakost rozdělování, kvalitu dělníků, inženýrů, řídicích pracovníků a administrativy, kvalitu organizační struktury, kvalitu cílů firmy apod.¹“

Obecná definice jakosti je podle normy ČSN EN ISO 9000:2001 definována jako „stupeň splnění požadavku souborem inherentních znaků.“² Jedná se o znaky jakosti, které jsou pro produkt typické. Požadavkem ve smyslu této normy je „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.“³

3.1.1 Jakost výrobku

Požadavky na vlastnosti produktu jsou definovány následovně: (2)

- **Nezávadnost** – souhrn vlastností výrobku, o kterých se uživatel nemůže předem přesvědčit. Jde o zdravotní a hygienickou nezávadnost, bezpečnost a ekologickou vhodnost.
- **Ovladatelnost** – způsob manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry, řešení a umístění ovládacích prvků a umístění ovládacích prvků jsou podřizovány rychlostním, silovým a hmatovým možnostem člověka a jeho obvyklé pracovní poloze. Tento požadavek nelze podceňovat.
- **Opravitelnost** – specifické podle výrobků, snaha o jednoduchou a snadnou údržbu.

^{1,2} BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

³ NENADÁL, J. aj. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80- 7261-071-6.

- **Udržovatelnost** – zákazníci požadují jednoduchou a snadnou údržbu či výrobek bez údržby.
- **Spolehlivost** – jedná se o funkční pohotovost
- **Trvanlivost** – schopnost výrobku uchovat si co nejdéle svoji funkčnost z hlediska svého užití.
- **Funkčnost** – schopnost výrobku plnit určitou funkci, pro kterou byl vyroben.
- **Estetická působivost** – vnější forma výrobku, která je reprezentována tvarem a barevností. Pro výrobce obtížný úkol, protože každý zákazník má jiný názor na to, co je pěkné či ošklivé. Komplexní přístup k řešení estetické působivosti je označován jako design.

3.1.2 Jakost služby

Službou se rozumí nehmotný produkt. Požadavky na služby definované zákazníky jsou následující:⁴

- spolehlivost
- dostupnost
- pružnost
- vlídné zacházení
- vhodné prostředí
- odborná způsobilost

Požadavky na služby jsou obtížně plnitelné, protože je složité nalézt měřitelné znaky jakosti služby.

3.1.3 Jakost procesu

Proces je podle ČSN EN ISO 9000:2001 definován jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. Produkt je v procesech realizován, plánován, vyvíjen, hodnocen, ale i zlepšován. Jakost procesu je dána následujícími prvky: (13)

⁴ BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

- **Lidé** – člověk hraje v procesech klíčovou roli, ale také je velmi problematickým faktorem.
- **Materiál** – aby byl výsledný produkt kvalitní, musí být používány kvalitní materiály.
- **Metody** – slouží pro ověřování způsobilosti.
- **Prostředí** – kvalita prostředí je dána dvěma skupinami požadavků a to požadavky na podmínky, které jsou v procesu velmi důležité pro splnění nároků na produkt, kam lze zařadit čistotu a klimatické podmínky. Druhou skupinou požadavků jsou požadavky na podmínky, které umožní pracovníkům účast v procesech jako například osvětlení, teplota a pořádek.
- **Měření** – důležitá je přesnost měřidel a správné použití včetně dodržení předepsaného postupu.
- **Stroje a nástroje** – jakost je stanovena souborem požadavků na jejich způsobilost pro konkrétní proces a pro splnění znaků jakosti produktů v jeho jednotlivých krocích.

3.1.4 Kvalita firmy

Jakost byla po dlouhou dobu zaměřována na poskytované výrobky či služby. Později se ukázalo, že nelze pouze zkoumat výsledný produkt či službu, ale také podmínky, za kterých vzniká. V posledních letech je pozornost jakosti věnována kvalitě managementu společnosti. Firmy se nezaměřují pouze na jakost finálních produktů a procesů, ale důležitá je i kvalita celé firmy, její prosperita, tedy podnikatelská úspěšnost. Pokud společnost výborně funguje, poskytuje kvalitní výrobky či služby.

3.2 Řízení jakosti

Systém řízení jakosti se týká všech činností firmy. Jakosti musí být věnována jak pozornost vrcholového vedení, tak i manažerů na všech stupních řízení. Protože se jedná o velmi složitou a náročnou činnost, která musí být sladěna se záměry a aktivitami podniku, je nutné použít systémový přístup řízení jakosti, aby bylo možno realizovat činnosti a potřeby:

- zajištění potřebného chování všech útvarů, které se přímo či nepřímo podílejí na tvorbě jakosti nového výrobku či služby na základě zjištěných potřeb zákazníků
- stanovení potřebných vlastností a úrovně těchto útvarů, aby byly zabezpečeny jejich potřebné činnosti

Na základě těchto bodů je nutno jakost zkoumat v rámci okruhu jakosti v následujících aspektech:⁵

- jakost jako výsledek (výstup) činnosti podniku (jde o rozhodující aspekt)
- jakost jako úroveň vytvořených podmínek pro zabezpečení požadované úrovně výstupu
- jakost jako realizace vlastní činnosti, a to jak procesů technologických, atd., tak procesů řídicích

3.2.1 Zásady řízení

Při řízení jakosti firmy je nutné dodržet následující zásady. Pokud se společnosti podaří získat certifikát v oblasti řízení jakosti, je nutné pokračovat v zabezpečování těchto zásad i do budoucna. (2)

a) Zásada neustálého zlepšování

Snaha neustálého zlepšování tak, aby bylo dosaženo dokonalého uspokojování potřeb a přání zákazníků. Nelze povolovat procenta výroby zmetků či vadných výrobků, protože tímto dochází k povolování nejakosti.

b) Zásada neexistence správné úrovně jakosti

Společnost by měla stanovovat cíle, které budou pohyblivé a progresivní jak v oblasti technické, tak i v oblasti ekonomické.

c) Zásada soustředění pozornosti na procesy

Je nutné mít všechny procesy, které probíhají ve firmě, neustále pod kontrolou.

⁵ BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.

d) Zásada realizace dodavatelsko-odběratelského modelu přes celou smyčku jakosti

Jde o zavedení tzv. „interního zákazníka“, který musí dostat jen to nejlepší. Tento model se týká jak dvou po sobě následujících pracovišť, např. technologických, tak i dvou na sebe pracovně navazujících útvarů firmy. („i internímu zákazníkovi patří vše nejlepší“)

3.2.2 Koncepce řízení

V současné době existují ve světě tři základní koncepce pro rozvoj systémů managementu jakosti: (13)

1) Koncepce na bázi odvětvových standardů

Normy, které platí v jednotlivých odvětvích.

Patří sem:

- postupy správné výrobní praxe (GMP) - využívají se ve farmaceutických výrobcích, při přepravě, skladování a distribuci léků,
- ASME kódy pro oblast těžkého strojírenství,
- API standardy pro zabezpečování jakosti produkce olejářských trubek

2) Koncepce na bázi norem ISO

Jedná se o soubor norem, který se zabývá požadavky na systém managementu jakosti. Vznik těchto norem byl vynucen globalizací tržního prostředí. Normy vydala roku 1987 Mezinárodní organizace pro normy ISO a označila je ISO ř. 9000. Tyto normy jsou univerzální, tedy použitelné u výrobních podniků, podniků poskytujících služby, ale i ve veřejném sektoru. Normy nejsou závazné, ale pouze doporučující. Soubor norem ISO 9000 byl naposledy revidován v roce 2000. V ČR je soustava norem ISO 9000:2000 zavedena jako ČSN EN ISO ř. 9000, kdy první vydání bylo roku 2001. Soustava je tvořena čtyřmi základními normami:

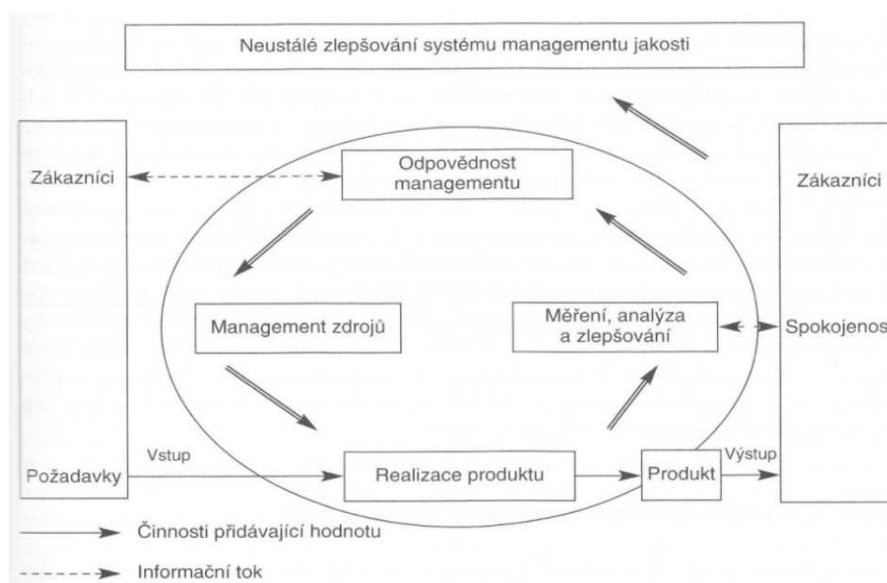
a) ISO 9000:2005 Systém managementu kvality – Základní principy a požadavky

- definuje 8 základních principů managementu jakosti
- výklad pojmů

b) ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – Požadavky

- systémy managementu jakosti jsou považovány za soustavu na sebe navazujících procesů a je tedy respektován procesní přístup
- c) **ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti**
- určena k interní aplikaci v organizacích
 - návod k prosazování principů managementu jakosti do praxe
 - v ČR je většinou ignorována, protože není kritériem pro certifikaci a většina firem pracuje s normou ISO 9001, která je celosvětově uznávaným modelem pro certifikaci
- d) **ISO 19011:2002 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu**
- návod pro plánování a realizaci auditů v systémech managementu

Obrázek 3: Procesní model SMJ v koncepci ISO



Zdroj: Nenadál, J. aj. Moderní management jakosti

Na Obrázku 3 je znázorněn procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO. Firma musí být schopna uskutečňovat proces, jenž realizuje požadavky zákazníků do podoby produktů splňujících tyto požadavky. Procesy realizace produktů musí být plánovány, zabezpečeny odpovídajícími zdroji a řízeny s uplatněním zpětné vazby od zákazníků. Zpracovaná data z různých měření a monitorování jsou pak

používána vrcholovým vedením k rozhodování směřujícímu k dalšímu zlepšování a rozvoji systému managementu jakosti. Top management určuje také strategii a politiku v oblasti jakosti a přijímá závazek osobní angažovanosti při snaze naplňovat požadavky zákazníků.

Na základě procesního modelu byly v normách ISO 9000:2001 a ISO 9004:2000 definovány požadavky a doporučení týkající se systémů managementu jakosti. Mezi nejvýznamnější patří:

- systém managementu jakosti
- odpovědnost managementu
- realizace produktu
- měření, analýzy a zlepšování

3) Koncepce na bázi TQM

Total Quality Management lze přeložit jako komplexní řízení jakosti, které ve společnosti vede k zapojení všech pracovníků do systému neustálého zlepšování výrobků a poskytovaných služeb. Cílem veškerého snažení je zákazník, který rozhoduje o koupi výrobku či služby. Přístup TQM se začal uplatňovat nejdříve v Japonsku, dále pokračoval do USA a následně do Evropy. Na podporu TQM byla vyvinuta řada modelů označovaných jako modely excelence organizací, z nichž nejznámější je model Demingovy ceny za jakost, model MBNQA a model EFQM Model Excellence.

Typické rysy TQM: (18)

- leadership
- orientace na zákazníka
- úsilí o trvalé zlepšování
- důraz na priority a prevenci
- procesní přístup
- bezvadnost samozřejmostí

3.3 Spokojenost zákazníků

Snahou každé společnosti by mělo být trvalé uspokojování potřeb a přání zákazníků. Prostřednictvím spokojenosti zákazníků lze zlepšit postavení na trhu, které může mít i dlouhodobý efekt v podobě zajištění existence podniku na trhu.

„Spokojenost zákazníka je měřítko trhu ukazující, do jaké míry poskytovaný výkon odpovídá očekávání zákazníka. Je tedy výsledkem subjektivního procesu zákaznicka porovnávání jeho očekávání s vnímanými výkony.“⁶

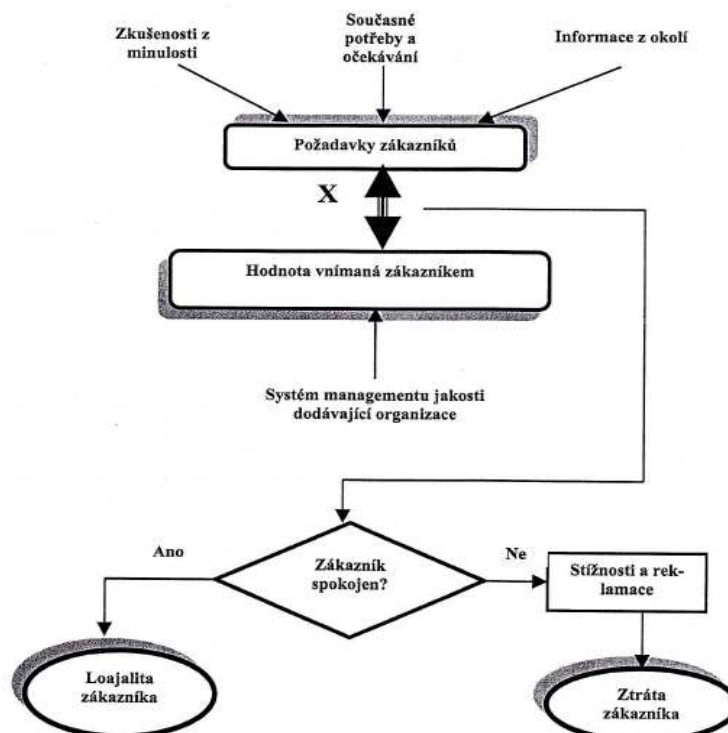
3.3.1 Z hlediska jakosti

Každý zákazník má na výrobky či služby vlastní požadavky, které jsou ovlivněny jeho potřebami, očekáváním a zkušenostmi s podobnými produkty. Jakmile začne být produkt používán, zákazník začne vnímat jeho reálnou hodnotu, která může: (10)

- být vyšší než požadavek zákazníka (pozitivní vnímání zákazníkem)
- plně uspokojit veškeré požadavky zákazníka
- být horší než požadavek zákazníka

⁶ ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti: předpoklady: sběr dat a hodnocení: potenciál*. 1. vyd. Praha, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.

Obrázek 4: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Nenadál, J. aj. Základy managementu jakosti

Na Obrázku 4 je znázorněna spokojenost respektive nespokojenost zákazníka. Písmeno X znamená mezeru, jejíž výše je ovlivněna výkonností systému managementu jakosti firmy, která produkt dodává na trh. Nespokojenost vede ke ztrátě zákazníků, naopak spokojenost k jejich loajalnosti.

Spokojenost zákazníků je předpoklad úspěchu podniku na trhu. V přístupu TQM je důležité znát a systematicky zjišťovat požadavky, potřeby a očekávání zákazníků, vyhodnocovat vlastní nedostatky vůči konkurenci a zavádět opatření, která vedou ke zlepšení. Proto je třeba vypracovat program Zvyšování spokojenosti zákazníků, který by měl obsahovat následující stupně:⁷

1) Zjišťování požadavků a očekávání zákazníků od výrobků a služeb podniku

- a. přímé dotazování známých nebo potenciálních zákazníků
- b. neutrální marketingová studie nejdůležitějších trhů

⁷ FREHR, H. U. *Total quality management*. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.

- c. systematické vyhodnocování obchodních jednání, dotazů zákazníků a reklamací
- d. zkoumání konkurence
- e. návrhy z vlastní organizace

2) Pravidelné měření spokojenosti zákazníků

Spokojenost lze měřit procentem zákazníků, kteří se znovu vrací a nakupují u stejného výrobce. U zákazníků, kteří nakupují u výrobce poprvé, se častěji používá přímé dotazování. Příklady měřitelných aspektů spokojenosti zákazníků:

- a. výsledky dotazování
- b. průběh reklamační kvóty (výrobky)
- c. průběh reklamační kvóty (jiné důvody)
- d. průběh výdajů na záruky
- e. zákazníkův systém hodnocení

3) Nepřetržité zlepšování podniku v hodnocení zákazníků

Na základě srovnávání s konkurencí neboli benchmarkingu, sestavuje podnik silné stránky každého konkurenta, ze kterých sestavuje vlastní cíl, který by měl vést ke zlepšení vlastního úsilí.

3.3.1.1 Modely měření spokojenosti a loajality zákazníků

„Měření spokojenosti zákazníků je proces, ve kterém získáváme od zákazníků údaje o míře jejich vnímání dodávaných produktů s cílem kvantifikovat úroveň tohoto vnímání.“⁸

Měření spokojenosti zákazníků patří mezi nejefektivnější činnosti, kdy je naplňován princip zpětné vazby, který patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu. (15)

Existují dva typy modelů měření spokojenosti zákazníků: (10)

- 1) **Makro modely** – kauzální modely, které spojují různé parametry vztahu zákazníka a organizace v tzv. sítích vztahů. Ty obsahují image, hodnotu

⁸ NENADÁL, J. aj. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.

produktu, kvalitu, spokojenost a loajalitu zákazníka a chování při vyřizování stížností.

- 2) **Mikro modely** – se soustředí na detailní analýzu těchto jednotlivých elementů sestavujících celý koncept spokojenosti a loajality zákazníků.

Spokojenost zákazníků patří mezi významné téma ve světě, a proto mnoho zemí zavedlo **Národní index spokojenosti zákazníků**, který poskytuje informace o vztahu zákazníka a poskytovatele s cílem uspokojit zákazníka co nejekonomičtěji a nejefektivněji.

Primárním cílem výzkumu může být spokojenost či loajalita zákazníků. Pro zjišťování těchto parametrů lze použít model Evropského indexu spokojenosti zákazníků, který je založen na principu modelu EFQM.

Obecně platné determinanty spokojenosti zákazníků tohoto modelu: (10)

Tabulka 1: Determinanty spokojenosti zákazníků

Produkt	Cena	Dostupnost dodavatele
<ul style="list-style-type: none"> • kvalita • funkčnost • dostupnost 	<ul style="list-style-type: none"> • úroveň • systém slev • podmínky plateb 	<ul style="list-style-type: none"> • lokalita • otevírací doba • systém přístupu • zajištěnost servisu
Zajištění služby	Image společnosti	Očekávání zákazníka
<ul style="list-style-type: none"> • přesnost • spolehlivost • rychlost • záruční podmínky • způsobilost a spolupráce 	<ul style="list-style-type: none"> • pověst • status • důvěryhodnost 	<ul style="list-style-type: none"> • minulé zkušenosti • nákupní a potřební chování zákazníka

Zdroj: Autorka

Spokojenost zákazníků v širším kontextu lze měřit prostřednictvím strukturálního modelu, který je založen na těchto parametrech: (10)

- **Image** – lze hodnotit spolehlivost, důvěryhodnost, inovativnost, konkurenceschopnost atd., ale tuto oblast lze doplnit např. o ekonomickou sílu či stabilitu trhu.
- **Očekávání zákazníka** – sleduje se očekávání před samotnou realizací nákupu.
- **Vnímaná kvalita produktu ze strany zákazníka** – sleduje se celkové hodnocení kvality produktu, porovnání s konkurenčními produkty, intenzita poruch, bezpečnost, design.
- **Vnímaná kvalita služby ze strany zákazníka** – sleduje se kvalita služeb poskytnutých zákazníkovi, kvalita servisu versus kvalita servisu konkurence.
- **Vnímaná hodnota ze strany zákazníka** – jak zákazník vnímá poměr zaplacené ceny a získané kvality.
- **Spokojenost zákazníka** – zjišťování celkové spokojenosti.
- **Stížnosti zákazníka** - intenzita stížností, kdo stížnosti vyřizoval.
- **Loajalita zákazníka** – zjišťování opětovné koupě, doporučení produktů.

Každá měřitelná proměnná musí být kvantifikována, aby bylo možno odhadnout index příslušného parametru. Musí být definován vztah mezi těmito parametry a poté následuje vyjádření jejich síly.

3.3.1.2 Index spokojenosti zákazníků

Každá firma zabývající se měřením spokojenosti zákazníků musí hledat vhodné ukazatele spokojenosti. V praxi většina organizací používá ukazatele, jako jsou objemy reklamací a stížností, které jsou spíše projevem nespokojenosti. Společnosti musí hodnotit spokojenost na základě pozitivního vnímání zákazníků. V této souvislosti vznikl přístup vyhodnocování údajů o spokojenosti zákazníků prostřednictvím výpočtu indexů spokojenosti.

Index spokojenosti zákazníků (ISZ) je obvykle konstruován jako poměr: (15)

$$ISZ = \frac{Realita}{Optimum}$$

Realitou se rozumí výsledek konkrétního měření v určitém časovém období. Optimum lze chápat jako ideální hladinu pozitivního vnímání. Obě veličiny musí být vyjádřeny stejnou metrikou.

V praxi existuje více způsobů kvantifikace ISZ. Pro popis jsem použila model, u kterého je nutné posoudit vnímání zákazníků prostřednictvím víceúrovňové škály se stanovením vah jednotlivých znaků spokojenosti.

Kvantifikace ISZ je pak možná prostřednictvím vztahu:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k * I_{sv}}{k + 1}$$

I_{ss} - dílčí index spokojenosti zákazníka s charakteristikami služeb

I_{sv} - dílčí index spokojenosti s charakteristikami výrobku

k - konstanta vyjadřující podíl charakteristik spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti
zákazníků

Dílčí index spokojenosti s charakteristikami služeb lze vyjádřit vztahem:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^n w_{is} * S_i$$

N - počet znaků spokojenosti zákazníků se službami

w_{is} - váha i -té charakteristiky spokojenosti se službami

Zároveň musí platit:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i – hodnocení míry spokojenosti u i-té charakteristiky služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

S_{ix} – hodnocení i-té charakteristiky spokojenosti se službami x-tým zákazníkem.

(závisí na použité hodnotící škále a vyjádřeno může být v %, bodech, atd.)

Dílčí index spokojenosti zákazníků s charakteristikami výrobku, platí:

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} * V_j$$

M – celkový počet charakteristik spokojenosti zákazníka s výrobkem

w_{jv} – váha j-té charakteristiky spokojenosti s výrobkem

Musí platit:

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

V_j – hodnocení míry spokojenosti s j-tou charakteristikou výrobku na stanoveném vzorku zákazníků

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

V_{jx} – hodnocení j-té charakteristiky spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků

Tento model umožňuje kvantifikovat míru spokojenosti i s jednotlivými charakteristikami spokojenosti, ale zjištěné indexy lze dále statisticky vyhodnocovat například zjišťovat vývoj spokojenosti zákazníků v čase. Pokud dojde ke zjištění negativního vývoje ukazatelů, je nutné přijmout účinná opatření ke zlepšení.

3.3.1.3 Měření loajality zákazníků

Loajalitu zákazníků lze definovat jako „způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními

referencemi do okolí.“⁹ Mnoho organizací se snaží monitorovat kromě spokojenosti svých zákazníků i jejich loajalitu.

Způsoby měření loajality: (11)

- 1) **Měření budoucích záměrů zákazníků** – lze využít již v dotazníku spokojenosti zákazníků, kde lze zahrnout otázky týkající se budoucích záměrů
- 2) **Měření efektivní loajality** – využívají se nepřímé ukazatele efektivnosti loajality

a) ukazatel setrvávání zákazníků

$$U_{sz} = \frac{Z_{kr}}{Z_{zr}}$$

kde: U_{sz} – ukazatel setrvávání zákazníků

Z_{kr} – počet zákazníků na konci běžného roku

Z_{zr} – počet zákazníků na začátku běžného roku

$$U_{oz} = \frac{O_o}{Z}$$

kde: U_{oz} – ukazatel obchodů na zákazníka

O_o – objem obchodů organizace ve sledovaném období

Z – celkový počet zákazníků organizace v daném období

b) ukazatel dlouhodobosti vztahů

$$U_d = \frac{D_{sz}}{Z}$$

kde: U_d – ukazatel dlouhodobosti vztahů se zákazníky

D_{sz} – celková doba vztahů se zákazníky počítaná jako součet dob všech uzavřených obchodních smluv o dodávkách

Z – celkový počet zákazníků organizace s uzavřeným kontraktem

⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

c) ukazatel pronikání na další trhy

$$P_t = \frac{O_o}{P_z} * 100$$

kde: P_t – podíl našich produktů na trhu

O_o – celkový objem našich obchodů ve sledovaném období

P_z - celkový potenciál zákazníků

3) Měření prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků

Vhodným řešením je vykazování absolutních počtů nově získaných resp. ztracených zákazníků. Je velmi důležité, aby firma navázala kontakt se ztracenými zákazníky a analyzovala příčiny, proč s firmou nespolupracují.

3.3.2 Základní přístupy ke zjišťování spokojenosti zákazníků

Pro zjišťování spokojenosti zákazníků je nutné vycházet z kvalitativních i kvantitativních dat. **Kvantitativní data** poskytují informace o trendech a data, která lze statisticky zpracovat či srovnat s konkurencí. Příkladem mohou být údaje o podílu na trhu, zprávy o výnosech a zisku atd. **Kvalitativní data** jsou zaměřená více na zákazníka. Tato data společnosti získávají tehdy, pokud umožní zákazníkům slovně vyjádřit své zkušenosti s danými produkty či službami. Data poskytují informace o skrytých potřebách, preferovaných vlastnostech, i důležitých aspektech vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem.

Základní přístupy jsou následující: (10)

Průzkumy spokojenosti

Takovýto výzkum lze koncipovat jednorázově, ale skutečně zákaznický orientované společnosti realizují pravidelné, systematické a opakované výzkumy, které odhalují trendy jak ve spokojenosti, tak i v loajalitě zákazníků. Tyto průzkumy se většinou realizují prostřednictvím telefonického, písemného či online dotazování.

Výzkum motivace

Napomáhá zjistit silné a slabé stránky firemního programu spokojenosti a loajality. Základním principem je realizace skupinových diskusí či hloubkových

rozhovorů jak se zaměstnanci společnosti, tak se zákazníky. Cílem je získání náhledu na schopnosti stávajícího programu spokojenosti.

Mystery shopping /calling

Jedná se o klientem zadanou špionáž v terénu. Cílem metody je získání informací o praxi při prodeji výrobku / služby či poskytování doprovodného servisu zákazníkům. Tato metoda je užitečná pro zjištění silných a slabých stránek služeb společnosti i jejích konkurentů.

Systémy stížností a návrhů

Firmy, které jsou zákaznický orientované, umožňují svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. Cílem je tedy identifikace slabých oblastí, na kterých by se mělo zapracovat. Jedná se o nejlevnější metodu sledování spokojenosti zákazníků, neboť zákazníci vás sami kontaktují!

Analýza ztracených zákazníků

Společnosti by měly analyzovat ty zákazníky, kteří ukončili nákup určitých produktů či služeb nebo dokonce přešli ke konkurenci. Analýza ztracených zákazníků je velmi dobrým indikátorem kvality řízení spokojenosti a loajality zákazníků. Tento typ výzkumu bývá často obtížný z časového i finančního hlediska.

3.3.3 Postup pro měření spokojenosti zákazníků

Pro měření spokojenosti zákazníků je nutné postupovat dle následujících kroků: (9)

- 1) Definovat kdo je pro firmu zákazník
- 2) Definovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti
- 3) Navrhnout a vytvořit dotazníky k měření spokojenosti zákazníků
- 4) Stanovit velikost výběru – vzorkování zákazníků
- 5) Vybrat vhodnou metodu sběru dat
- 6) Zvolit postup pro vyhodnocování dat včetně postupu kvantifikace
- 7) Využít výsledky jako vstupu pro procesy zlepšování

1) Definice zákazníka

Zákazníkem může být kdokoli, komu jsou odevzdávány výsledky naší práce.

- **Interní** – předávání výsledků mezi zaměstnanci uvnitř firmy
- **Externí** – zprostředkovatelé, odběratelé, koneční uživatelé

Firma musí definovat své zákazníky a také cílové skupiny, na kterých se bude monitorovat měření spokojenosti.

2) Definice požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Firma by měla definovat požadavky komplexně.

Kano definoval 3 skupiny požadavků, které ovlivňují měření spokojenosti zákazníků:

- **Bonbónky** – nedostane-li je zákazník, nedojde ke snížení jeho spokojenosti, ale v případě opaku bude zákazník spokojenější.
- **Samozřejmosti** – velká skupina požadavků, která souvisí s plněním funkcí produktu.
- **Nutnosti** – malá skupina požadavků, která v nejlepším případě nevede k nespokojenosti.

Znaky spokojenosti mohou být:

- měřitelné i neměřitelné, které zajišťují, že zákaznické požadavky budou splněny a přímo podmiňují jeho vnímání daného výrobku nebo služby.
- různé druhy (čím větší tím lepší například výkon)

Společnost musí poznat znaky spokojených zákazníků, aby mohla pocity zákazníků vyjádřit číselně.

Požadavky a znaky spokojenosti mohou být identifikovány dvěma přístupy:

a) Metoda rozvoje znaků jakosti

Znaky jakosti definují zaměstnanci firmy, kteří jsou vyzváni k definování požadavků za předpokladu, že se dokážou vžít do role budoucího zákazníka. Při aplikaci lze využít brainstormingu, afinitní diagram atd.

b) Metoda naslouchání hlasu zákazníka

Metoda je objektivnější než předchozí. Pracuje se vzorkem současných, potenciálních i konkurenčních zákazníků.

3) Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Jedna z nejpoužívanějších metod pro získání zpětné vazby od zákazníků. Dotazník by měl být co nejjednodušší, konkrétní, jednoznačný, neměl by obsahovat příliš mnoho otázek, obsahovat uzavřené otázky ke kvantifikaci, ale i otevřené otázky.

Ke zjišťování spokojenosti lze využít tyto formáty dotazníků: (12)

- a) **Check-list** – jedná se o nejjednodušší možnost hodnocení, ale spokojenost je v tomto případě pouze monitorována nikoli měřena.

Chování obsluhujícího personálu	Spokojen	Nespokojen
---------------------------------	----------	------------

- b) **Likertův formát** – umožňuje vyjádření míry spokojenosti ve více stavech.

	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné					

- c) **Verbální dotazník** – je odvozen od předchozího formátu, zákazníci vyznačují jeden z možných stavů své spokojenosti.

	Velmi Spokojen	Spokojen	Ani spokojen ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Chování obsluhujícího personálu					

- d) **Numerický dotazník** – velmi přívětivá forma z hlediska vyjadřování zákaznickovy spokojenosti. Je možné přesně vyhodnocovat a statisticky zpracovávat získaná data.

Chování obsluhujícího personálu									
Velmi nespokojen					Velmi spokojen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4) Stanovení velikost výběru – vzorkování zákazníků

V této části je třeba stanovit rozsah zákazníků, kteří budou zkoumáni. Dle statistické metody lze provést náhodný výběr či rozdělení zákazníků do skupin.

5) Výběr vhodné metody sběru dat

Jak již bylo uvedeno v pojetí spokojenosti z hlediska marketingu, lze data získat prostřednictvím dotazování, osobním rozhovorem, telefonicky či prostřednictvím internetu.

6) Zvolit postup pro vyhodnocování dat, včetně postupu kvantifikace

Získaná data musí být vyhodnocena vhodnou formou, protože získané výsledky se často podílí na dalších strategických rozhodnutích společnosti. Důležitou částí je poznat trendy ve vývoji spokojenosti, pokud dojde ke zjištění negativních trendů, jsou pak často určitým varováním před ekonomickými problémy. U jednotlivých kritérií lze zjišťovat aritmetický průměr, ukazatele variability. Vyhodnocují se jednotlivá kritéria či skupiny kritérií, ale provádí se i souhrnné hodnocení prostřednictvím indexů spokojenosti. Vyhodnocení pak vede k identifikaci nedostatků a příležitostí ke zlepšení.

7) Využití výsledků jako vstupu pro procesy zlepšování

Získané výsledky by měly být použity pro formulaci cílů vedoucích ke zlepšení. S výsledky by mělo být seznámeno vedení, zaměstnanci, ale šetrnou formou i zákazníci, kterých se hodnocení týkalo. Realizovaná opatření by měla být průběžně přezkoumávána vedením.

3.3.4 Z hlediska marketingu

„Marketing není uměním, jehož cílem je najít chytrý způsob, jak se zbavit toho, co vyrobíme. Marketing je uměním, jak vytvářet skutečnou hodnotu pro zákazníka. Je to umění pomáhat zákazníkům, aby na tom byli lépe. Základními hesly marketingu jsou jakost, služby a hodnota.“¹⁰

Důležitým prvkem, který má vliv na spokojenost zákazníků, je marketingový mix společnosti, který je tvořen 4P (Product, Price, Place, Promotion), případně může být rozšířen o další 3P (People, Physical evidence, Process).

Marketingové oddělení hraje stále důležitější roli v oblasti jakosti produktu. Kvalitní marketingová komunikace je důležitá součást systému kvality v organizaci. Jejím úkolem je poskytování hodnotných informací, které díky své kvalitě ovlivní jak očekávání zákazníka, tak i jeho spokojenost. (10)

Firma by měla věnovat spokojenosti zákazníka maximální pozornost a péči z následujících důvodů: (4)

- spokojený zákazník zůstane nadále věrný a udržení si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získání nového
- spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy
- spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu
- spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně 3 dalším
- spokojený zákazník je příznivě nakloněn k nákupu dalších produktů z naší nabídky
- spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a je ochoten nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, navádí nás k novým zlepšením a inovacím
- spokojený zákazník vyvolává zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu

¹⁰ KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

Každý podnik potřebuje podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákaznících – zjišťování jejich přání a potřeb, spokojenosti či nespokojenosti atd. Tyto informace jsou získávány prostřednictvím marketingového výzkumu.

Mezi nejpoužívanější výzkumné metody patří: (4)

- 1) **Pozorování** – osobní, prostřednictvím přístrojů
- 2) **Dotazování** – osobní, písemné, telefonické, poštou, přes internet
- 3) **Experiment** – v laboratorních či reálných podmínkách
- 4) **Sekundární analýza dat** – statistiky

Postup při marketingovém výzkumu: (8)

1) Definování problému

Je jedním z nejdůležitějších kroků. Na základě definovaného problému se stanovují cíle výzkumu. Je nutné se zaměřit na následující body:

- Jaké informace chci získat
- Kde je budu získávat a od koho
- Kdo je bude získávat
- Pomocí jakých metod a forem je budu získávat
- Výše nákladů
- Personální zajištění (vlastní režie, agentura)
- Materiálně-technické zajištění

2) Plán výzkumu

V tomto kroku je nutné vybrat správnou metodu výzkumu, zvolit výběrový soubor respondentů a vytvořit veškeré podklady pro vlastní výzkum.

3) Sběr informací

Jedná se o realizační fázi, která je prováděna prostřednictvím výše uvedených výzkumných metod (pozorování, dotazování, experiment, sekundární analýza dat).

4) **Zpracování, analýza a vyhodnocení údajů**

V tomto kroku dochází ke zpracování získaných informací, k jejich třídění, k měření úrovně, variability, závislosti a k vyhodnocování výsledků výzkumu.

5) **Závěry a doporučení a přijetí marketingových opatření**

Na základě zjištěných výsledků se vytváří postupy, směrnice a další marketingové strategie, které by měly vést ke zlepšení současné situace.

3.3.5 **Z hlediska hodnotového managementu**

V oblasti hodnotového managementu je na spokojenost zákazníků nahlíženo jako na vytváření hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka je definována jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.“¹¹

Hodnotu lze vyjádřit pomocí vzorce: (1)

Uspokojení potřeb / Použité zdroje

- **Potřebou** se rozumí pocit nějakého nedostatku, tedy to, co je pro subjekt nezbytné, potřebné, žádoucí k výkonu určité činnosti či k uspokojení nějakého zájmu.
- **Uspokojení potřeb** lze popsat jako užitek či míra uspokojení potřeby spotřebitelem.
- **Zdroji** se rozumí hmotné a nehmotné statky sloužící k uspokojení potřeb.

Tyto definované kategorie lze modifikovat do vzorce, kdy:

$$\text{Hodnota} = \text{Velikost užitku} / \text{Celkové náklady}$$

Stejný výrobek může mít pro každého zákazníka úplně jinou hodnotu. Produkt s nejvyšší hodnotou lze na trhu lépe prodat, a proto je cílem výrobce vyrábět pouze tyto produkty s nejvyšší hodnotou pro zákazníka.

Z pohledu výrobce může mít snaha po maximalizaci omezení

¹¹ BARTES, F. *Hodnotový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 77 s. ISBN 978-80-214-3531-5.

- nežádoucí, zbytečně vysoká nebo velmi nízká velikost zákazníkem požadovaného užitku
- velikost kupní síly zákazníka

Výše uvedená omezení by neměla být překročena a výrobce by se měl snažit o optimalizaci nákladů – nikoli maximalizaci užitku, a dále o optimalizaci nákladů s tendencí k jejich minimalizaci. Podle výše uvedeného lze růst hodnoty pro zákazníka posoudit prostřednictvím srovnání se srovnatelnou hodnotou pro zákazníka buď konkurenčního výrobku, či hodnotou posledního vyráběného výrobku. Pokud se vychází z vyjádření hodnoty jako podílu velikosti užitku a celkových nákladů, může být hodnota pro zákazníka vnímána jako spojení účinnosti a užitku hodnoceného objektu, kdy účinnost lze vyjádřit jako schopnost transformace vstupů na výstupy, neboli v ekonomickém vyjádření transformace nákladů ve výnosy. Užitek lze vyjádřit kvantifikací účelnosti a mírou kvality, které společně vyjadřují míru spokojenosti zákazníka.

Jádrem hodnotového managementu jsou 4 aplikační disciplíny, které jsou schopné řešit odlišné typy inovačních úloh s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka. Jedná se o tyto metody: (19)

1) **Hodnotová analýza**

Jedná se o nejstarší aplikační metodu. „Je to účelně sestavený soubor metod, jehož smyslem je zdokonalit analyzovaný objekt cestou hledání a navrhování zlepšeného a hospodárného řešení jeho funkcí s cílem zvýšit jeho hodnotu pro vnějšího i vnitřního zákazníka.“¹²

2) **Hodnotové projektování**

Hodnotový přístup je zde uplatňován při vytváření nového objektu, kterým může být výrobek, proces, investice, organizační struktura apod. „Hodnotové projektování vytváří nový objekt pomocí hodnotového přístupu. Konkrétně to znamená systémové

¹² VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

uplatnění principů a prvků hodnotové analýzy od samého počátku výzkumu, vývoje a přípravy výroby nového objektu.“¹³

3) Inverzní hodnotová analýza

Tato analýza hledá efektivnější využití objektu prostřednictvím hodnotového přístupu. Snaží se najít lepší či další využití funkcí objektu. „Je to myšlenkově obrácený, inverzní způsob uplatnění hodnotového přístupu v procesu zefektivňování výrobní či konečné spotřeby užitečných statků.“¹⁴

4) Hodnotová výrobní strategie

„Touto strategií se rozumí nepřetržitý proces rozvoje výrobního programu, založený na kategorii hodnoty pro zákazníka.“¹⁵ Při zpracování této strategie jde o efektivní propojení struktur racionálních potřeb se strukturami výrobků a služeb, při kterém je použito struktur funkcí.

3.4 Závěr analýzy

Celá předešlá kapitola byla věnována nejen obecné problematice jakosti, ale hlavně tématu spokojenosti zákazníků a metodám jejího zkoumání.

V další části práce se budu zabývat návrhem systému hodnocení spokojenosti zákazníků pro společnost prostřednictvím metody dotazníkového šetření. Tato metoda patří mezi nejpoužívanější k získání informací o zákaznících. Je metodou sice časově náročnější, ale díky ní lze získat spolehlivé údaje o zákaznících. Může být podkladem pro zkoumání zákazníků z pohledu jakosti, marketingu, ale i hodnotového managementu. Rozhodla jsem se zkoumat spokojenost zákazníků z hlediska jakosti, protože umožňuje společnosti hodnotit spokojenost na základě pozitivního vnímání zákazníků. Pro vyhodnocování získaných informací jsou charakteristické indexy spokojenosti zákazníků, které lze dále statisticky vyhodnocovat a umožní tak společnosti získat informace o trendech ve vývoji spokojenosti.

^{13, 14, 15} VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

4 Návrh řešení

4.1 Metodika hodnocení spokojenosti zákazníků

I když dotazníkové šetření patří mezi stěžejní část pro získání informací o spokojenosti zákazníků, je nutné předem přesně sestavit celý systém hodnocení spokojenosti zákazníků, který vychází z kroků uvedených jako další podkapitoly této části.

4.1.1 Definice zákazníků

Spokojenost zákazníků bude hodnocena u externích zákazníků společnosti – odběratelů na základě informací, které budou získány prostřednictvím dotazníkového šetření.

4.1.2 Definice požadavků zákazníků a charakteristik jejich spokojenosti

Spokojenost bude zkoumána ve 4 oblastech. Jedná se o oblast kvality dodávaných produktů, oblast nedostatků a reklamací, oblast komunikace firmy se zákazníky a oblast dostupnost informací.

4.1.3 Návrh a tvorba dotazníků

Dotazníkové šetření je nejpoužívanější metodou k hodnocení spokojenosti zákazníků. Je nutné sestavit výstižný dotazník, který společnosti pomůže získat mnoho důležitých informací o tom, jak firmu vidí samotní zákazníci.

Pro sestavení dotazníků jsem zvolila Numerický formát dotazníku, který se mi z pohledu zákazníka jeví jako nejvhodnější, protože zákazník má možnost konkrétně vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost. Dotazník řeší dvě oblasti a to spokojenost zákazníků s jednotlivými charakteristikami a důležitost těchto charakteristik. Dotazník je uveden v příloze č. 3.

4.1.4 Stanovení velikosti výběru

Na základě konzultace s pracovníkem společnosti bylo rozhodnuto, že spokojenost zákazníků bude hodnocena u 50 největších zákazníků společnosti, kteří

jsou pro společnost velmi významní. Oproti předcházejícímu hodnocení je navýšen počet sledovaných zákazníků o více jak dvě třetiny, což určitě přispěje k získání širšího pohledu, jak jsou zákazníci spokojeni se společností.

4.1.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Jak již bylo uvedeno výše, data budou získávána prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude probíhat každé 3 měsíce, aby společnost mohla sledovat, jak se vyvíjí spokojenost zákazníků v jednotlivých obdobích roku. Do současné doby byla spokojenost hodnocena pouze jednou ročně. Podle mého názoru je důležité sledovat spokojenost v kratších intervalech, aby šetření mělo nějakou vypovídací schopnost.

Dotazník bude rozeslán elektronicky, aby firma usnadnila zákazníkům zpracování a zjednodušila návratnost. Osoba, která dotazník vyplní, jej musí podepsat, a proto je návratnost dotazníků upřednostňována prostřednictvím faxu či pošty.

4.1.6 Tvorba postupů pro vyhodnocení dat a kvantifikaci spokojenosti

Tato část vede již k samotnému vyhodnocení výsledků získaných z dotazníkového šetření. Data budou vyhodnocena numericky a graficky. Budou vypočítány indexy spokojenosti zákazníků a také statistické charakteristiky pro všechny oblasti dotazníku. Hodnocení spokojenosti zákazníků bude mít na starosti výrobní ředitel, který má na starosti řízení systému jakosti ve firmě, společně s obchodními referenty, kteří se zákazníky komunikují.

4.1.7 Využití výsledků měření jako vstupů pro procesy zlepšování

Získané informace lze využít pro další rozhodnutí vedení společnosti. Získané výsledky mohou zjistit buď:

- pozitivní vnímání zákazníků
- negativní vývoj ve vnímání zákazníků či stagnaci

Pozitivní vnímání je pro společnost dobrým znamením a je nutné se zaměřit na udržování tohoto vývoje. V případě zjištění negativního vývoje ve spokojenosti zákazníků je nutné ihned reagovat a začít zlepšovat vztahy se zákazníky.

4.2 Vyhodnocení dotazníků

Společnost rozeslala svým zákazníkům 50ks dotazníků, ze kterých se navrátilo 30ks. Procentuální návratnost tedy činí 60 %.

Vyhodnocování je rozděleno na jednotlivé části oblastí z důvodu lepší přehlednosti dat. Protože si společnost nepřeje uvádět jména svých zákazníků, vytvořené tabulky s hodnocením obsahují pouze číselné označení zákazníků. Zákazníci hodnotili jednotlivé oblasti podle spokojenosti na základě této hodnotící stupnice:

- 1 – velmi nespokojen
- 2 – nespokojen
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen
- 4 – spokojen
- 5 – velmi spokojen

Dále zákazníci hodnotili důležitost jednotlivých charakteristik. Tento ukazatel slouží k výpočtu indexu spokojenosti zákazníků. Hodnocení probíhalo na základě následující stupnice:

- 1 – nedůležité
- 2 – důležité
- 3 – velmi důležité

Dotazníky vyplnilo celkem 30 zákazníků, proto celkový možný počet bodů, se kterým pracují následující ukazatele, činí 150 bodů. Vypočtené ukazatele jsou vyjádřeny v bodech a v procentech.

Pro každou charakteristiku byly vypočítány tyto ukazatele:

- **Celková spokojenost – suma bodů od všech zákazníků**
- **Průměrná spokojenost – celková spokojenost / celkový počet možných bodů**
- **Celková důležitost – suma bodů od všech zákazníků**

Pro společnost LABARA s.r.o. jsem stanovila mezní hodnotu průměrné spokojenosti 4,25 bodu. V procentuálním vyjádření je tato hodnota rovna 85%. Pokud by některá charakteristika v hodnocení klesla pod tuto úroveň, bude nutné,

aby společnost zrealizovala nápravná opatření, která tuto hodnotu zvýší na co nejvyšší možnou úroveň.

4.2.1 Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů

Kvalita dodaných produktů byla hodnocena v šesti charakteristikách, které jsou označeny v Tabulce 2 čísly jedna až šest. Jednotlivé charakteristiky:

- 1 - Sortiment
- 2 - Jakost
- 3 – Dodržování dodacích termínů
- 4 - Cena
- 5 – Balení
- 6 – Dodržování množství

Výsledky znázorněné Tabulkou 2 ukazují, že zákazníci jsou nejvíce spokojeni s Rozsahem sortimentu dodávaných produktů, který činí 4,5 bodu a procentuálně 90%. Nejnižší celková spokojenost zákazníků je s Dodržováním dodacích termínů a činí 4,2 bodu tedy 84%. Za nejdůležitější charakteristiku považují zákazníci Jakost dodávaných výrobků a naopak za nejméně důležitou, i když s poměrně vysokým součtem, považují Balení a Dodržování množství.

Tabulka 2: Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů

Zákazník	Kvalita dodaných produktů						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
2	4	5	5	3	5	5	2	3	3	3	3	3
3	5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	2	3
4	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	2
5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3
6	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3
7	4	5	4	4	5	4	2	3	3	3	2	3
8	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2
9	4	4	5	5	4	5	3	3	3	2	3	2
10	5	4	5	4	4	4	2	3	3	3	3	3
11	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3
12	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
13	5	4	5	5	5	5	3	3	3	2	2	2
14	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3
15	5	5	3	4	5	5	3	3	3	2	3	3
16	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
17	5	4	3	4	5	5	2	2	3	2	3	3
18	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
19	5	5	4	5	5	5	2	3	3	3	3	2
20	4	4	4	5	3	4	3	3	3	3	3	3
21	4	3	5	4	4	3	3	3	2	3	3	3
22	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3
23	4	4	3	4	4	5	3	2	2	2	2	2
24	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3
25	5	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3
26	4	3	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2
27	5	5	5	4	4	5	3	3	3	2	3	3
28	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	2	3
29	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3
30	3	4	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3
Celková spokojenost	135	131	126	127	134	132	-	-	-	-	-	-
Průměrná spokojenost	4,50	4,37	4,20	4,23	4,47	4,40	-	-	-	-	-	-
Celková důležitost	-	-	-	-	-	-	84	88	87	84	83	83

Zdroj: Autorka

4.2.1.1 Návrh opatření

V oblasti Kvalita dodaných produktů splňuje většina charakteristik spokojenosti zákazníků mezní hranici 4,25 bodů. Na základě tohoto hodnocení je tedy nutné, aby společnost zvýšila spokojenost u charakteristik Dodržování dodacích termínů a Cena. Proto je třeba, aby společnost v dalších hodnocených charakteristikách přistoupila k realizaci opatření na zvýšení spokojenosti zákazníků.

U termínu dodání může dojít k prodloužení doby z výrobních, expedičních či dalších důvodů. Je tedy nutné, aby v případě zdržení zakázky pracovník zabývající se objednávkami neprodleně po zjištění informoval zákazníka o změně termínu dodání. Bylo by dobré navrhnout kompenzaci za nesplnění dohodnuté doby dodání například formou slevy na další objednávku. Tímto řešením může být i sama společnost motivována k vyhýbání se těmto chybám, aby zbytečně nemusela zlevňovat své produkty. Proto, aby zákazníci byli více spokojeni s cenou, bych navrhovala například zavedení věrnostních slev pro stálé zákazníky, kteří nakupují u společnosti opakovaně.

4.2.2 Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace

Oblast Nedostatky a reklamace je hodnocena ve čtyřech charakteristikách, které jsou označeny v Tabulce 3 čísly jedna až čtyři. Jednotlivé charakteristiky:

- 1 – Poškození při přepravě
- 2 – Přístup k řešení reklamací a stížností
- 3 – Doba vyřízení reklamace
- 4 – Přístup dopravců a řidičů

Na základě výsledků z Tabulky 3, jsou zákazníci nejvíce spokojeni s charakteristikou Poškození během přepravy, která činí 4,6 bodu tedy 92%. Znamená to, že řidiče lze považovat za spolehlivé. Naopak s Dobou vyřízení reklamace jsou zákazníci spokojeni nejméně, hodnota činí 4,35 bodu tedy 87%. Přístup dopravců a řidičů není zákazníky považován za důležitý.

Tabulka 3: Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace

Zákazník	Nedostatky a reklamace				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	5	5	3	5	3	2	3	2
2	5	5	5	5	3	2	3	3
3	5	5	4	5	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	2	3	3
5	5	5	5	5	3	3	2	3
6	4	5	5	5	3	3	3	2
7	5	5	5	4	2	3	3	2
8	5	5	5	5	3	2	3	3
9	4	4	4	4	3	3	3	2
10	5	5	5	5	3	2	3	3
11	4	4	4	4	2	3	3	3
12	5	5	5	5	3	3	3	2
13	5	5	5	4	3	3	2	3
14	5	4	4	4	3	3	3	2
15	5	5	5	4	2	2	2	3
16	5	5	4	5	2	3	3	3
17	4	4	5	4	3	2	3	2
18	4	4	4	5	2	3	3	3
19	4	4	3	4	3	3	2	2
20	5	5	4	3	2	2	3	2
21	4	5	4	3	3	3	2	3
22	5	4	3	4	3	3	3	2
23	5	5	4	5	3	3	2	2
24	3	4	4	5	3	3	3	3
25	5	3	5	4	2	3	3	3
26	5	5	4	5	3	2	3	3
27	4	5	4	5	3	3	3	2
28	4	4	4	4	3	3	3	3
29	5	3	5	5	3	3	2	3
30	5	5	5	4	3	3	2	3
Celková spokojenost	138	136	130	133	-	-	-	-
Průměrná spokojenost	4,60	4,53	4,33	4,43	-	-	-	-
Celková důležitost	-	-	-	-	83	81	82	78

Zdroj: Autorka

4.2.2.1 Návrh opatření

Všechny charakteristiky splňují požadovanou hranici spokojenosti. Nejnižší hodnota byla naměřena u Doby vyřízení reklamace. Pro zvýšení spokojenosti je nutné stanovit co nejkratší možnou dobu pro vyřízení, aby se vyšlo zákazníkům vstříc, a pracovník zabývající se touto problematikou musí zajistit její přesné dodržování.

4.2.3 Vyhodnocení oblasti Komunikace

Oblast komunikace byla hodnocena ve čtyřech charakteristikách a to:

- 1 – Rychlost reakce na poptávku
- 2 – Rychlost vyřizování zakázek
- 3 – Ochota řešit nestandardní požadavky
- 4 – Úroveň komunikace

Tabulka 4 znázorňuje výsledky v oblasti komunikace, kde je vidět, že spokojenost zákazníků je největší u Ochoty řešit nestandardní požadavky, která činí 4,63 bodu tedy 93%, ale právě tato charakteristika je považována zákazníky za nejméně důležitou. Nejmenší spokojenost je s Rychlostí vyřizování zakázek, která činí 4,45 bodu, což je 89%.

Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Komunikace

Zákazník	Komunikace				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	5	4	5	3	3	2	1	3
2	4	4	5	5	2	3	3	3
3	3	5	5	4	3	2	3	3
4	5	5	5	5	3	3	2	3
5	4	5	5	5	3	2	3	3
6	5	5	5	5	3	3	2	2
7	5	4	4	5	2	2	2	2
8	5	5	5	5	3	3	2	3
9	4	4	4	4	3	2	3	3
10	5	5	5	5	2	3	3	3
11	4	4	3	5	3	3	3	3
12	4	4	5	4	2	3	3	3
13	4	4	5	5	3	3	2	3
14	5	4	4	5	3	2	3	3
15	4	3	5	4	2	3	2	3
16	5	4	5	5	2	2	3	2
17	4	3	5	4	3	2	3	3
18	5	5	4	4	2	3	3	3
19	4	5	5	5	3	2	3	3
20	5	5	3	4	3	3	3	2
21	4	4	5	4	3	3	3	3
22	5	5	4	5	2	3	3	2
23	5	5	4	5	3	2	2	3
24	5	5	4	4	3	3	3	3
25	4	5	5	5	2	3	2	3
26	5	5	5	5	3	3	3	2
27	5	5	5	4	3	3	3	3
28	5	3	5	4	2	3	2	3
29	4	5	5	5	3	3	3	2
30	4	4	5	5	3	3	2	3
Celková spokojenost	135	133	139	137	-	-	-	-
Průměrná spokojenost	4,50	4,43	4,63	4,57	-	-	-	-
Celková důležitost	-	-	-	-	80	80	78	83

Zdroj: Autorka

4.2.3.1 Návrh opatření

Tato oblast se na základě zjištěných údajů jeví jako bezproblémová na základě stanovené hranice. I přesto se jako nejslabší oblast jeví Rychlost vyřizování zakázek. Společnost by měla co nejdříve potvrdit přijatou objednávku, aby zákazník věděl, zda mu je společnost schopna vyhovět. Myslím si, že zákazník by měl být informován o přijetí objednávky nejpozději do druhého dne.

4.2.4 Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací

Tato oblast řeší čtyři charakteristiky uvedené v Tabulce 5 pod čísly jedna až čtyři. Jednotlivé charakteristiky:

- 1 – Dostupnost tištěných propagačních materiálů
- 2 - Dostupnost elektronických propagačních materiálů
- 3 – Dostupnost technických informací produktů
- 4 – Plnění jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

Z následující Tabulky 5 je zřejmé, že zákazníci jsou nejvíce spokojeni s Plněním jakosti dle ČSN ISO 9001:2001. Bodová hodnota spokojenosti činí 4,7 bodu tedy 94%. Naopak nejméně jsou spokojeni s dostupností tištěných informací o produktech. Bodová hodnota činí 4,23 bodu tedy 85%. Za nejdůležitější charakteristiky v této oblasti jsou považovány Dostupnost technických informací a Plnění jakosti dle stanovené normy. Za nejméně důležité považují právě dostupnost tištěných informací o produktech.

Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací

Zákazník	Dostupnost informací				Důležitost			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1	1	5	5	5	2	3	3	3
2	5	4	4	5	2	3	3	3
3	4	5	5	5	3	3	2	3
4	5	5	4	4	3	3	3	2
5	1	5	5	5	3	3	3	3
6	5	5	5	5	3	3	2	3
7	5	5	5	5	2	2	3	3
8	5	5	5	5	3	3	2	2
9	4	4	4	4	3	3	2	3
10	4	4	5	5	3	3	3	2
11	5	4	4	4	3	2	3	3
12	4	4	4	5	3	2	2	3
13	5	4	4	4	3	3	3	3
14	5	5	4	5	3	2	3	3
15	5	4	5	5	2	3	3	3
16	5	5	5	5	3	2	3	2
17	3	4	4	5	2	3	3	3
18	4	5	3	5	2	3	3	2
19	4	5	4	4	3	3	3	3
20	5	4	3	5	3	2	3	3
21	4	4	5	5	3	3	3	3
22	3	3	3	4	3	3	3	3
23	5	5	5	5	3	3	3	3
24	5	5	4	5	2	3	3	3
25	4	3	5	4	3	3	3	3
26	5	4	4	5	2	2	3	3
27	4	5	3	5	2	3	3	3
28	3	5	4	4	3	2	3	3
29	5	5	4	5	2	3	3	3
30	5	5	5	4	3	3	3	3
Celková spokojenost	127	135	129	141	-	-	-	-
Průměrná spokojenost	4,23	4,5	4,3	4,7	-	-	-	-
Celková důležitost	-	-	-	-	80	82	85	85

Zdroj: Autorka

4.2.4.1 Návrh opatření

Charakteristika Dostupnost tištěných propagačních materiálů nesplňuje stanovenou hranici o čtyři desetiny. Myslím si, že by společnost měla aktualizovat dosud poskytované materiály a zaslat je všem svým zákazníkům. Tento proces by se měl opakovat při každé změně sortimentu produktů tak, aby zákazníci byli o novinkách stále informováni.

4.2.5 Výpočet dílčích indexů spokojenosti

Tyto indexy se počítají pro charakteristiky výrobků i služeb. Pro další výpočet je tedy nutné rozdělit charakteristiky jednotlivých oblastí z dotazníků na část související s výrobky a část související se službami. Rozdělení uvádí Tabulka 6.

Tabulka 6: Rozdělení charakteristik spokojenosti s výrobky a službami

Charakteristiky spokojenosti s výrobky	Charakteristiky spokojenosti se službami
Rozsah sortimentu výrobků	Dodržování dodacích termínů
Jakost dodávaných výrobků	Poškození při přepravě
Cena výrobků a materiálů	Přístup k řešení reklamací a stížností
Balení výrobků	Doba vyřízení reklamace
Dodržování množství	Přístup dopravců a řidičů
Dostupnost propagačních materiálů:	Rychlost reakce na poptávku
a) tištěné	Rychlost vyřizování zakázek
b) elektronické	Ochota řešit nestandardní požadavky
Dostupnost technických informací výrobků	Úroveň komunikace
	Plnění jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

Zdroj: Autorka

4.2.5.1 Dílčí index spokojenosti s výrobky

Index slouží pro výpočet spokojenosti s výrobky společnosti. Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} * V_j$$

kde: V_j – míra spokojenosti s j-tou charakteristikou výrobku na výběru zákazníků
(tato hodnota vyjadřuje průměrnou spokojenost všech zákazníků s jednotlivými charakteristikami výrobku)

w_{jv} – váha j-té charakteristiky spokojenosti s výrobkem (musí platit $\sum w_{jv} = 1$)

Výpočty ke stanovení indexu spokojenosti s výrobky jsou uvedeny v Tabulce 7.

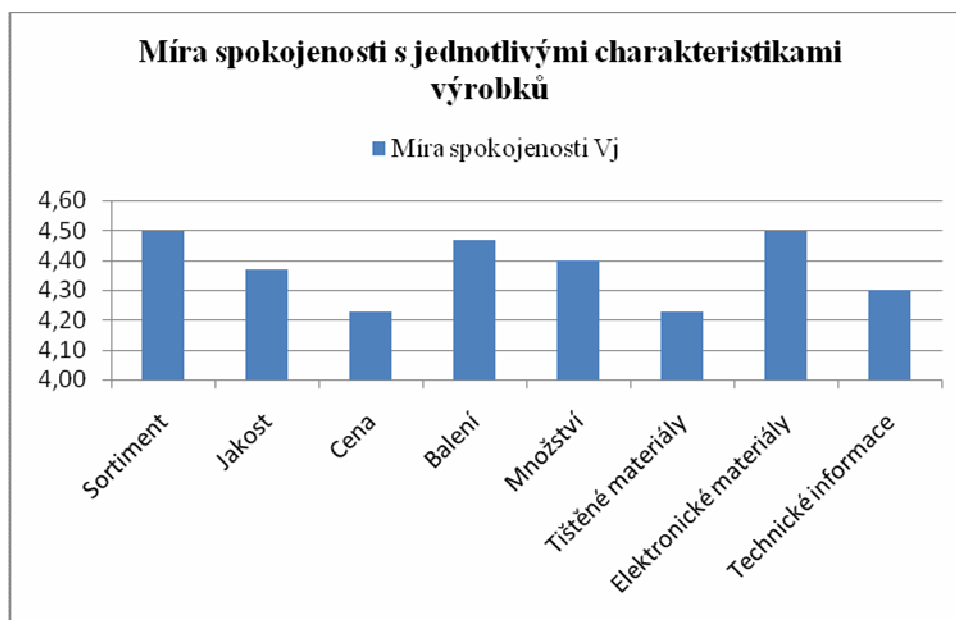
Tabulka 7: Výpočty ke stanovení indexu spokojenosti s charakteristikami výrobků

Charakteristika	V_j	Důležitost	w_{jv}	$V_j * w_{jv}$
Sortiment	4,50	84	0,13	0,57
Jakost	4,37	88	0,13	0,57
Cena	4,23	84	0,13	0,53
Balení	4,47	83	0,12	0,55
Množství	4,40	83	0,12	0,55
Tištěné materiály	4,23	80	0,12	0,51
Elektronické materiály	4,50	82	0,12	0,55
Technické informace	4,30	85	0,13	0,55
Součet	35,00	669	1,00	4,38

Zdroj: Autorka

Na základě výše uvedené tabulky byl vypočítán index spokojenosti s výrobky 4,38 bodů. Tato hodnota činí 87,6%. Myslím si, že by společnost měla pracovat na zvyšování této hodnoty, aby se co nejvíce blížila maximu.

Graf 1: Míra spokojenosti s jednotlivými charakteristikami výrobků

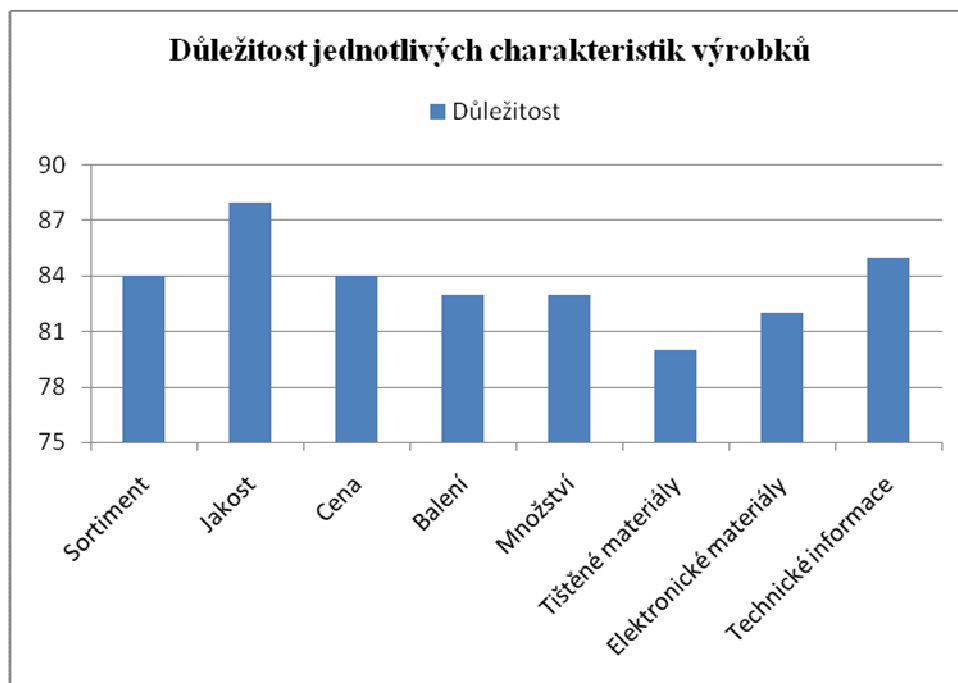


Zdroj: Autorka

Graf 1 (sestrojený z dat Tabulky 7) ukazuje, že největší spokojenost zákazníků je s nabízeným Sortimentem výrobků a materiálů a s dostupností Elektronických

materiálů. Zároveň je také vidět, že zákazníci jsou nejméně spokojeni s Cenou a také s Dostupností tištěných materiálů o výrobcích.

Graf 2: Důležitost jednotlivých charakteristik výrobků



Zdroj: Autorka

Data o důležitosti charakteristik výrobků z Tabulky 7 byla přenesena do Grafu 2, který přehledně ukazuje, že zákazníci považují za nejdůležitější charakteristiky Jakost a Technické informace o výrobcích. Je tedy zřejmé, že kvalita produktů hraje největší roli při rozhodování, zda pokračovat ve spolupráci se společností.

4.2.5.2 Dílčí index spokojenosti se službami

Tento index slouží pro výpočet spokojenosti s charakteristikami služeb. Pro výpočet tohoto indexu se vychází z následujícího vzorce:

$$I_{SS} = \sum_{i=1}^n w_{is} * S_i$$

kde: w_{is} – váha i-té charakteristiky spokojenosti se službami (musí platit $\sum w_{is} = 1$)

S_i – míra spokojenosti s i-tou charakteristikou služby na výběru zákazníků

S_i je prakticky průměrná spokojenost zákazníků s charakteristikami služeb.

Je vypočítána dle vzorce:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

S_{ix} – míra spokojenosti i-té charakteristiky spokojenosti se službami x-tým zákazníkem

Výpočty ke stanovení indexu spokojenosti s výrobky jsou uvedeny v Tabulce 8.

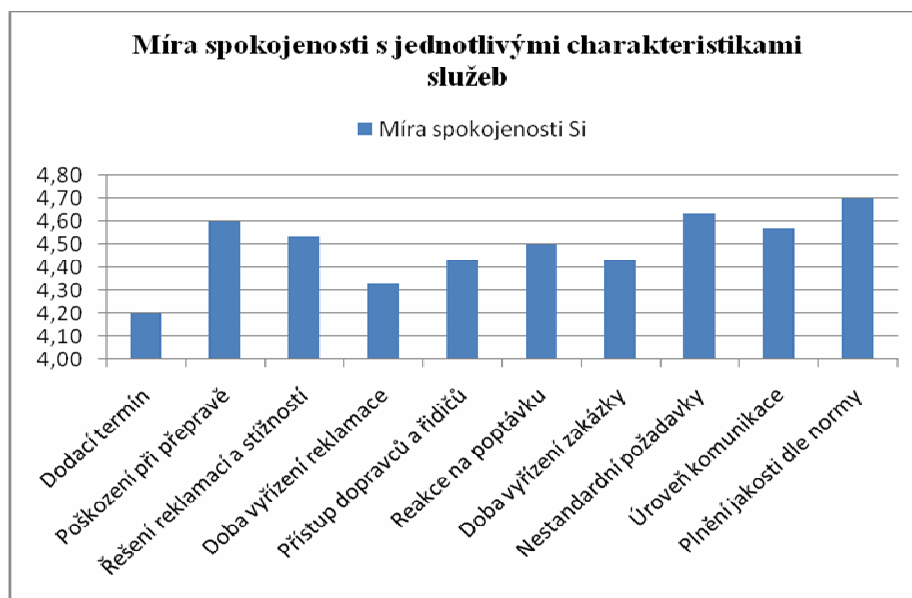
Tabulka 8: Výpočty pro stanovení indexu spokojenosti s charakteristikami služeb

Charakteristika	S_i	Důležitost	w_{is}	$S_i * w_{is}$
Dodací termín	4,20	87	0,11	0,45
Poškození při přepravě	4,60	83	0,10	0,47
Řešení reklamací a stížností	4,53	81	0,10	0,45
Doba vyřízení reklamace	4,33	82	0,10	0,43
Přístup dopravců a řidičů	4,43	78	0,10	0,42
Reakce na poptávku	4,50	80	0,10	0,44
Doba vyřízení zakázky	4,43	80	0,10	0,43
Nestandardní požadavky	4,63	78	0,10	0,44
Úroveň komunikace	4,57	83	0,10	0,46
Plnění jakosti dle normy	4,70	85	0,10	0,49
Součet	44,92	817	1,00	4,49

Zdroj: Autorka

Na základě tohoto výpočtu činí dílčí index 4,49 bodů, což je 89,8%. Je vidět, že v porovnání s dílčím indexem výrobků je tato hodnota o něco vyšší, i přesto by společnost měla zvýšit tuto hodnotu na maximálně možnou úroveň.

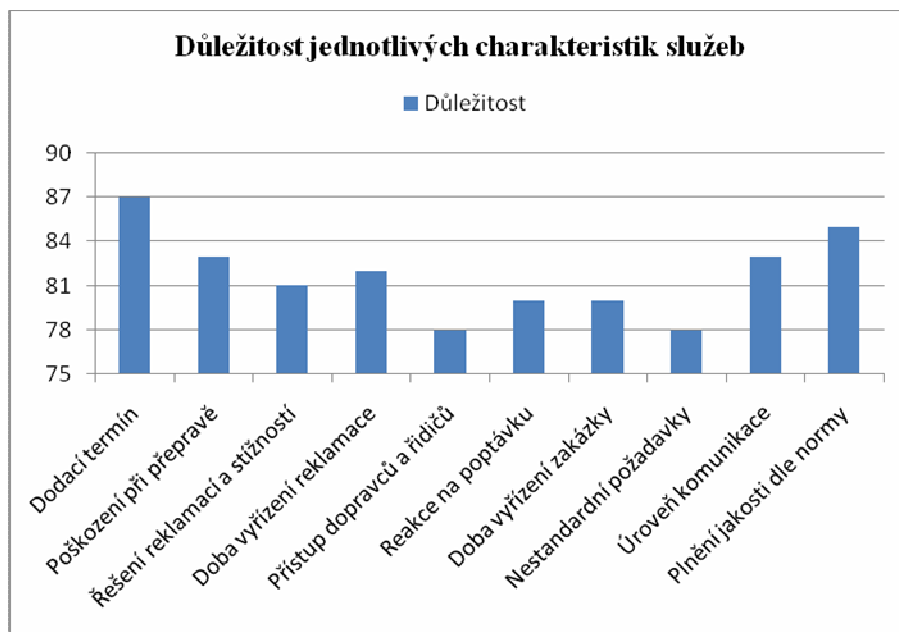
Graf 3: Míra spokojenosti s jednotlivými charakteristikami služeb



Zdroj: Autorka

Graf 3 vycházející z dat uvedených v Tabulce 8 znázorňuje míry spokojenosti všech zákazníků s charakteristikami služeb. Je tedy patrné, že zákazníci jsou nejméně spokojeni s Dodacím termínem a Dobou vyřízení reklamace.

Graf 4: Důležitost jednotlivých charakteristik služeb



Zdroj: Autorka

Důležitost jednotlivých charakteristik služeb vypočtená v Tabulce 8 je znázorněna v Grafu 4. Pro zákazníky je nejdůležitější charakteristikou Dodací termín a Plnění jakosti dle normy ČSN ISO 9001:2001. Za nejméně důležité považují zákazníci Přístup dopravců a řidičů a Ochotu řešit nestandardní požadavky.

4.2.6 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků

V předchozích dvou podkapitolách byly stanoveny dílčí indexy spokojenosti zákazníků s charakteristikami výrobků a služeb. Po výpočtu těchto indexů lze přistoupit k samotnému výpočtu Indexu spokojenosti zákazníků.

Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$ISZ = \frac{I_{ss} + k * I_{sv}}{k + 1}$$

kde: I_{ss} – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb

I_{sv} – dílčí index spokojenosti s charakteristikami výrobku

k – konstanta vyjadřující podíl charakteristik spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků

Společnost považuje spokojenost zákazníků s produkty za významnější než spokojenost zákazníků se službami. **Konstantu k** jsem stanovila **ve výši 1,33**. Jedná se o 60% podíl charakteristik výrobků na celkové spokojenosti zákazníků a 45% podíl charakteristik služeb na celkové spokojenosti zákazníků.

Dílčí index spokojenosti zákazníků s charakteristikami výrobků je 4,38 bodů a dílčí index spokojenosti zákazníků s charakteristikami služeb se rovná 4,49 bodů.

Nyní lze přistoupit k výpočtu celkového indexu spokojenosti zákazníků:

$$ISZ = \frac{4,49 + 1,33 * 4,38}{1,33 + 1} = 4,42 \text{ bodů}$$

Celkový index spokojenosti zákazníků činí 4,42 bodů, což představuje 88,4%. Lze tedy říci, že zákazníci jsou se společností LABARA s.r.o. spokojeni, ale společnost by se měla zaměřit na zlepšení jednotlivých problémových charakteristik známých

z dílčích indexů tak, aby hodnota činila minimálně 90% celkovou spokojenost zákazníků.

4.2.7 Statistické vyhodnocení jednotlivých oblastí

Kromě vyhodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím výše uvedených indexů spokojenosti se používají statistické veličiny. Pro výpočty budou použity následující veličiny, které se počítají podle uvedených vzorců (19):

- **aritmetický průměr**
- **výběrová směrodatná odchylka**

Ve vzorcích se pracuje s následujícími proměnnými:

x_i - hodnota i-tého pozorování

N - počet pozorování

\bar{x} - aritmetický průměr (průměrná hodnota všech pozorování)

Aritmetický průměr je definován jako:

$$\bar{x} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

Směrodatná odchylka

Je jednou z charakteristik variability naměřených hodnot vzhledem k průměru těchto hodnot. Vypovídá o tom, jak se hodnoty od průměru liší.

$$s = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$$

V následujících Tabulkách 9 – 12 jsou vypočítány statistické veličiny. Průměry jednotlivých charakteristik spokojenosti vyjadřují průměrnou spokojenost zákazníků s danou charakteristikou. Směrodatná odchylka vyjadřuje, jak moc se jednotliví zákazníci shodují při hodnocení dané charakteristiky. Čím je hodnota nižší, tím větší je jejich shoda.

Směrodatné odchylky jsou si velmi podobné s poměrně nízkou hodnotou, proto lze říci, že zákazníci mají podobné názory na hodnocení jednotlivých charakteristik. Jediná o něco vyšší hodnota je v hodnocení spokojenosti u charakteristiky Dostupnost tištěných materiálů, což znamená, že názory zákazníků se v tomto případě různí.

Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů

Charakteristika	Počet zákazníků	Průměr	Směrodatná odchylka
Sortiment	30	4,50	0,62
Jakost	30	4,37	0,60
Dodací termín	30	4,20	0,75
Cena	30	4,23	0,62
Balení	30	4,47	0,56
Množství	30	4,40	0,61

Zdroj: Autorka

Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace

Charakteristika	Počet zákazníků	Průměr	Směrodatná odchylka
Poškození během přepravy	30	4,60	0,55
Řešení reklamací a stížností	30	4,53	0,62
Doba vyřízení reklamace	30	4,33	0,65
Přístup dopravců a řidičů	30	4,43	0,62

Zdroj: Autorka

Tabulka 11: Vyhodnocení oblasti Komunikace

Charakteristika	Počet zákazníků	Průměr	Směrodatná odchylka
Rychlost reakce na poptávku	30	4,50	0,56
Rychlost vyřizování zakázek	30	4,43	0,67
Řešení nestandardních požadavků	30	4,63	0,60
Úroveň komunikace	30	4,57	0,56

Zdroj: Autorka

Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací

Charakteristika	Počet zákazníků	Průměr	Směrodatná odchylka
Tištěné materiály	30	4,23	1,09
Elektronické materiály	30	4,50	0,62
Technické informace	30	4,30	0,69
Plnění jakosti dle normy	30	4,70	0,46

Zdroj: Autorka

Tabulka 13 znázorňuje celkovou spokojenost jednotlivých zákazníků se společností LABARA s.r.o. Z tabulky je vidět, že polovina zákazníků se pohybuje se spokojeností do 90% a další polovina nad 90%. Podle mého názoru by se společnost měla snažit zvýšit spokojenost jednotlivých zákazníků na hranici minimálně 90%, aby se spokojenost blížila co nejvíce 100%.

Tabulka 13: Celková spokojenost jednotlivých zákazníků

Zákazník	Celkový počet bodů	Spokojenost
1	74	82,2
2	83	92,2
3	84	93,3
4	82	91,1
5	83	92,2
6	86	95,6
7	83	92,2
8	90	100,0
9	75	83,3
10	84	93,3
11	75	83,3
12	80	88,9
13	83	92,2
14	79	87,8
15	81	90,0
16	85	94,4
17	75	83,3
18	76	84,4
19	80	88,9
20	75	83,3
21	74	82,2
22	72	80,0
23	82	91,1
24	80	88,9
25	77	85,6
26	82	91,1
27	82	91,1
28	76	84,4
29	79	87,8
30	81	90,0

Zdroj: Autorka

4.3 Měření loajality zákazníků

Pro stanovení loajality zákazníků jsem si vybrala ukazatel setrvávání zákazníků:

$$U_{oz} = \frac{O_o}{Z}$$

kde: U_{oz} – ukazatel obchodů na zákazníka

O_o – objem obchodů organizace ve sledovaném období

Z – celkový počet zákazníků organizace v daném období

Tento ukazatel vyjadřuje objem obchodů na jednoho zákazníka. Pro porovnání jsem vypočítala objemy za předcházející období let 2008 a 2009.

Rok 2008

V tomto období společnost měla celkem 1083 zákazníků a jejich objemy obchodů činily 607 877 735,- Kč.

$$U_{oz} = \frac{607877735}{1083} = 561290 \text{ Kč}$$

V roce 2008 objem uzavřených obchodů na jednoho zákazníka činil 561 290,- Kč.

Rok 2009

V tomto období počet zákazníků společnosti mírně poklesl na 1074 a objem obchodů výrazně poklesl na 458 447 848,- Kč.

$$U_{oz} = \frac{458447848}{1074} = 426860 \text{ Kč}$$

V roce 2009 objem uzavřených obchodů na jednoho zákazníka činil 426 860,- Kč.

5 Zhodnocení návrhu

Cílem této práce bylo navrhnout systém hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti LABARA s.r.o. Navržený systém je založen na zjišťování dat o zákaznících prostřednictvím dotazníkového šetření. Sestavený dotazník byl vyhodnocen prostřednictvím statistických veličin - aritmetický průměr a směrodatná odchylka. Další metoda, která byla pro vyhodnocení použita, byl výpočet indexu spokojenosti zákazníka, který je určen z dílčího indexu spokojenosti zákazníků s výrobky a se službami. Dále byla měřena efektivní loajalita prostřednictvím ukazatele setrvání zákazníků. Pro lepší přehlednost budou v následujících řádcích shrnuty zjištěné výsledky.

Na základě informací z dotazníků byla zjištěna **celková průměrná spokojenost zákazníků 4,44 bodů, což vyjadřuje 88,8%**. Při použití metody indexu spokojenosti zákazníků jsem dospěla k závěru, že **dílčí index spokojenosti zákazníků s charakteristikami produktů je roven 4,38 bodů (87,6%) a dílčí index spokojenosti zákazníků s charakteristikami služeb je roven 4,49 bodů (89,8%)**. Celkový index spokojenosti zákazníků je roven **4,42 bodů, tedy 88,4%**. Lze říci, že celková průměrná spokojenost zákazníků je vyšší než index spokojenosti zákazníků. Tento rozdíl je dán využitím vah důležitosti jednotlivých charakteristik, které se do výsledku promítají. Lze tedy konstatovat, že použití indexu spokojenosti při hodnocení zákazníků podá společnosti přesnější informace o jejich spokojenosti. Na základě vyhodnocení bylo zjištěno, že 85 % úrovně spokojenosti nepřekročily pouze tři charakteristiky. Přestože se jedná pouze o 3 charakteristiky, společnost by měla detailně rozebrat, co může být příčinnou snížení spokojenosti těchto charakteristik a realizovat opatření na zvýšení spokojenosti tak, aby další měření již ukázalo pozitivní výsledky.

Měření efektivní loajality ukázalo, že počet zákazníků v roce 2009 poklesl o 9 zákazníků oproti roku 2008. Pokles není nijak výrazný, ale záleží na tom, zda se jednalo o významné či méně významné zákazníky. Společnost by tuto hodnotu měla sledovat, aby v případě většího poklesu mohla reagovat na tuto skutečnost. Větší rozdíly vykazuje objem uskutečněných obchodů ve sledovaných letech. **V roce 2008 uskutečnil každý zákazník v průměru obchod za 561 290,- Kč. V roce 2009 tento objem klesl na 426 860,- Kč na jednoho zákazníka. Celkový objem obchodů v roce 2009 poklesl**

o 149 429 887,- Kč. Dle mého názoru je tato skutečnost způsobena hospodářskou krizí, která postihla jak Českou republiku, tak i zahraničí.

Myslím si, že navržený systém přinese společnosti nový pohled na spokojenost svých zákazníků právě prostřednictvím použitých indexů. Za zásadní změnu považuji zvýšení intenzity hodnocení spokojenosti na čtyřikrát ročně. Přínos této změny vidím hlavně v možnosti sledovat spokojenost v jednotlivých obdobích roku a následně v možnosti rychleji reagovat na zjištěné nedostatky. Za efektivní považuji i zvolenou metodu hodnocení prostřednictvím indexu spokojenosti zákazníků. Nejenže je tato metoda přesnější, ale při častějším sledování je možné index dále statisticky vyhodnocovat a společnost tak může spolehlivě sledovat trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků.

Věřím, že zákazníci společnosti budou častější hodnocení vnímat pozitivně, protože dostanou více příležitostí vyjádřit se ke spolupráci. Myslím si, že zákazníci ocení, když uvidí větší snahu společnosti při zjišťování jejich názorů spojenou s přáním maximálně uspokojit jejich potřeby a požadavky.

Závěr

Spokojený zákazník je hlavním cílem každé společnosti, protože jeho prostřednictvím se společnost stává prosperující a zvyšuje tak svůj podíl na trhu. Je velmi důležité pravidelně monitorovat spokojenost zákazníků, aby společnost měla přehled, jak jsou zákazníci s jejími výrobky či službami spokojeni a mohla tak reagovat na případné nedostatky. Společnosti, které vlastní certifikáty jakosti, jsou na základě ISO norem povinny monitorovat a vyhodnocovat spokojenost svých zákazníků. Svým zákazníkům by měly naslouchat i ostatní firmy, ačkoli jim to žádná norma nenařizuje, protože spokojený zákazník je cestou k úspěchu společnosti.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout systém hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti LABARA, s.r.o. V teoretické části práce bylo popsáno pojetí jakosti, jednotlivá hlediska související se spokojeností zákazníků a samozřejmě metody, jak lze zjišťovat a měřit spokojenost. Následně byla provedena analýza společnosti z pohledu řízení jakosti. V praktické části byl navržen systém hodnocení spokojenosti spolu s vyhodnocením výsledků získaných z dotazníkového šetření. Zjištěné informace byly vyhodnoceny prostřednictvím statistických veličin a především prostřednictvím indexu spokojenosti zákazníků. Dále byla vypočítána efektivní loajalita zákazníků, která úzce souvisí se spokojeností zákazníků.

Dospěla jsem k závěru, že zákazníci jsou s výrobky společnosti spokojeni a pouze několik charakteristik vyjadřuje mírnou nespokojenost. Společnost LABARA, s.r.o. by měla zjištěnou nespokojenost minimalizovat a spokojenost svých zákazníků zvyšovat tak, aby další měření ukázalo pozitivní výsledky.

Do budoucna bych společnosti doporučila pokračovat v nově nastaveném systému hodnocení spokojenosti zákazníků, dále rozšířit vzorek zkoumaných zákazníků a zamýšlet se nad dalšími možnostmi jak být lepší například prostřednictvím měření výkonnosti konkurence s využitím metody benchmarkingu.

Seznam použité literatury

- 1) BARTES, F. *Hodnotový management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 77 s. ISBN 978-80-214-3531-5.
- 2) BARTES, F. *Jakost v podniku*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. 90 s. ISBN 978-80-214-3362-5.
- 3) ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti: předpoklady: sběr dat a hodnocení: potenciál*. 1. vyd. Praha, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.
- 4) FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- 5) FREHER, H. U. *Total quality management*. 1. vyd. Brno: UNIS, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.
- 6) *Interní materiály společnosti LABARA s. r. o.*
- 7) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- 8) MATULA, V. *Marketingový výzkum trhu*. [online]. 2010 [cit. 2010-02-25]. Dostupné z <<http://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/marketingovy-vyzkum.php>>.
- 9) *Měření spokojenosti a loajality zákazníků*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-18]. Dostupné z <<http://moodle.vsb.cz/archiv/file.php/93/CVICENI/merenispokojenosti.pdf>>.
- 10) NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: od teorie k praxi*. 1. vyd. Praha, 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.
- 11) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- 12) NENADÁL, J. aj. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. [online]. 2004 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf>.
- 13) NENADÁL, J. aj. *Moderní management jakosti : principy postupy metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

- 14) NENADÁL, J. aj. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- 15) NENADÁL, J. aj. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 145 s. ISBN 80-248-0969-9.
- 16) PLURA, J. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- 17) *Společnost LABARA s. r. o.* [online]. 2010 [cit. 2010-01-15]. Dostupné z <<http://web.labara.cz/cs/uvodnik/>>.
- 18) VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
- 19) VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- 20) *Výběrová směrodatná odchylka*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/Sm%C4%9Brodatn%C3%A1_odchylka>.

Seznam grafů

Graf 1: Míra spokojenosti s jednotlivými charakteristikami výrobků	75
Graf 2: Důležitost jednotlivých charakteristik výrobků	76
Graf 3: Míra spokojenosti s jednotlivými charakteristikami služeb	78
Graf 4: Důležitost jednotlivých charakteristik služeb	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozhodující procesy ve společnosti	16
Obrázek 2: Struktura dokumentace společnosti	17
Obrázek 3: Procesní model SMJ v koncepci ISO	43
Obrázek 4: Model spokojenosti zákazníka	46

Seznam tabulek

Tabulka 1: Determinanty spokojenosti zákazníků	48
Tabulka 2: Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů	67
Tabulka 3: Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace	69
Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Komunikace	71
Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací	73
Tabulka 6: Rozdělení charakteristik spokojenosti s výrobky a službami	74
Tabulka 7: Výpočty ke stanovení indexu spokojenosti s charakteristikami výrobků	75
Tabulka 8: Výpočty pro stanovení indexu spokojenosti s charakteristikami služeb	77
Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti Kvalita dodaných produktů	81
Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Nedostatky a reklamace	81
Tabulka 11: Vyhodnocení oblasti Komunikace	82
Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Dostupnost informací	82
Tabulka 13: Celková spokojenost jednotlivých zákazníků	83

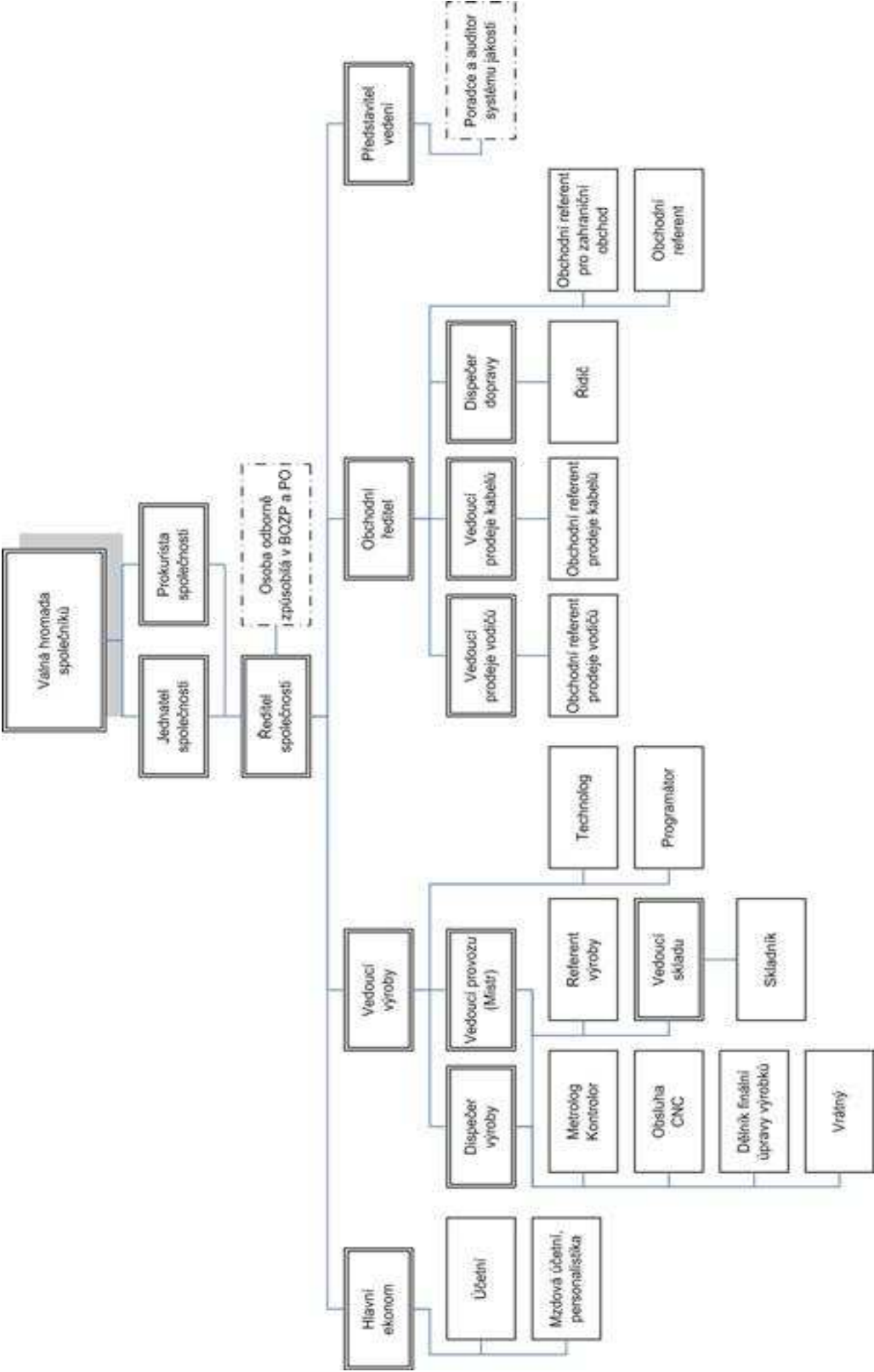
Seznam použitých zkratk

BOZP	– bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	– požární ochrana
OOPP	– osobní ochranné pracovní prostředky
SMJ	– systém managementu jakosti

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti	92
Příloha č. 2 Certifikát systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001	93
Příloha č. 3 Dotazník spokojenosti zákazníků	94

Příloha č. 1



ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT



Czech

CERTIFIKÁT

TÜV SÜD Czech

certifikační orgán systémů managementu č. 3053
akreditovaný ČIA

osvědčuje, že společnost

LABARA s.r.o.
Jindřichov č.p. 20
CZ – 595 01 Velká Bíteš
IČ: 25555308

pro následující obory činností:

**nákup a prodej elektromateriálu, vodičů
a elektroizolačních materiálů a produktů
zpracování elektroizolačních materiálů,
železných a neželezných kovů
výroba elektroizolačních produktů**

vyjma požadavků kap. 7.3 a 7.5.2

zavedla a používá systém managementu jakosti,
který odpovídá

ČSN EN ISO 9001:2001

Číslo auditní zprávy **0236/90/08/QM/AZ/C**

Platnost certifikátu **29.05.2011**

Číslo certifikátu **00.073.705**



V Praze, 29.05.2008



TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 14221 Praha 4 - ČR IČ: 63987121

TUV®

Příloha č. 3

Dotazník spokojenosti zákazníků

V rámci systému managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a v souladu s požadavky této normy zjišťujeme úroveň spokojenosti našich zákazníků. Žádáme Vás proto o účinnou spolupráci při naplňování požadavků výše uvedené normy. Vámi poskytnuté informace budou sloužit vedení společnosti s cílem trvalého zvyšování Vaší spokojenosti.

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

Prosím vyznačte Vaši spokojenost či nespokojenost s jednotlivými charakteristikami uvedených oblastí na základě hodnotící stupnice:

- 1 – velmi nespokojen
- 2 – nespokojen
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen
- 4 – spokojen
- 5 – velmi spokojen

Dále prosím vepište do prázdného pole důležitost jednotlivých charakteristik uvedených oblastí na základě hodnotící stupnice:

- 1 – nedůležité
- 2 – důležité
- 3 – velmi důležité

Základní údaje o zákazníkovi:

Název a sídlo společnosti:

.....

1. Kvalita dodaných produktů

Rozsah sortimentu

Jakost

Dodržování dodacích termínů

Cena

Balení

Dodržování množství

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Návrhy na zlepšení a připomínky

2. Nedostatky a reklamace

Poškození při přepravě

Přístup k řešení reklamací a stížností

Doba vyřízení reklamace

Přístup dopravců a řidičů

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Návrhy na zlepšení a připomínky

3. Komunikace

Rychlost reakce na poptávku

Rychlost vyřizování zakázek

Ochota řešit nestandardní požadavky

Úroveň komunikace

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Návrhy na zlepšení a připomínky

4. Dostupnost informací

Dostupnost propagačních materiálů:

a) tištěné

b) elektronické

Dostupnost technických informací produktů

Plnění jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Návrhy na zlepšení a připomínky

Dotazník vyplnil:

Pracovní pozice ve firmě:

Podpis: